



Tempus

544343-TEMPUS-1-2013-
1-LT-TEMPUS-SMHES
Number of the Grant Agreement
2013-4580/001-001



Education for
Leadership,
Intelligence and Talent
Encou

Проект TEMPUS ELITE «Освіта для лідерства, інтелігентності та розвитку таланту»
Національний технічний університет «Харківський політехнічний інститут»

Гура Т., Романовський О., Книш А.

Психологія лідерства в бізнесі



Tempus



Education for
Leadership,
Intelligence and Talent
Encou



544343-TEMPUS-1-2013-
1-LT-TEMPUS-SMHES
Number of the Grant Agreement
2013-4580/001-001



Education for
Leadership,
Intelligence and Talent
Encouraging

**Проект TEMPUS ELITE «Освіта для лідерства, інтелігентності та розвитку таланту»
Національний технічний університет «Харківський політехнічний інститут»**

Гура Т., Романовський О., Книш А.

Психологія лідерства в бізнесі

Навчальний посібник

Харків
«Друкарня Мадрид»
2017

УДК 316.46:377.3

ББК 88.4

Г 95

Рекомендовано до друку

*редакційно-видавничою радою Національного технічного університету
«Харківський політехнічний інститут» (протокол № 3 від 22 грудня 2017 року)*

Рецензенти:

Г. Попова, кандидат психологічних наук, доцент, професор кафедри педагогіки і психології управління соціальними системами Національного технічного університету «Харківський політехнічний інститут»;

Т. Хомуленко, доктор психологічних наук, професор, завідувач кафедри практичної психології Харківського національного педагогічного університету імені Г. С. Сковороди.

Гура Т., Романовський О., Книш А.

Г 95

Психологія лідерства в бізнесі: навчальний посібник / Т. Гура, О. Романовський, А. Книш. – Харків : «Друкарня Мадрид», 2017. – 100 с.

ISBN 978-617-7470-66-2

Публікацію здійснено у межах проекту Програми TEMPUS «Освіта для лідерства, інтелігентності та розвитку таланту» (ELITE – Education for Leadership, Intelligence and Talent Encouraging).

This publication has been funded with support from the European Union. The publication reflects the views only of the authors, and the Union cannot be held responsible for any use which may be made of the information contained therein.

УДК 316.46:377.3

ББК 88.4

ISBN 978-617-7470-66-2

© Проект Програми TEMPUS «Освіта для лідерства,
інтелігентності та розвитку таланту» (ELITE – Education
for Leadership, Intelligence and Talent Encouraging), 2017
© Гура Т., Романовський О., Книш А., 2017
© «Друкарня Мадрид», 2017

Опис модулів

Модуль 1 – концептуальні основи лідерства

Мета модуля 1 – сформулювати у студентів компетенції: розуміти теоретичні положення сучасної лідерської парадигми та практичного досвіду світових і вітчизняних лідерів; знати характеристики видів та стилів лідерства; вміти виявляти лідерський потенціал, самооцінку бізнес-лідера; розвивати емоційний інтелект, харизматичні здібності.

Тематичний план модуля 1:

- Тема 1. Лідерство в бізнесі: сутність та актуальність сьогодення.
- Тема 2. Наукові концепції лідерства в найдавніші часи та в епоху Відродження
- Тема 3. Наукові концепції лідерства від середини XIX століття до середини XX століття
- Тема 4. Наукові концепції лідерства від середини XX століття до сьогодення.
- Тема 5. Емоційне лідерство. Емоційний інтелект.
- Тема 6. Харизматичне лідерство
- Тема 7. Трансакційне та трансформаційне лідерство
- Тема 8. Стили лідерства в бізнесі.

Модуль 2 – індивідуально-психологічні особливості бізнес-лідера

Мета модуля 2 – сформулювати у студентів компетенції: розвиток здатності застосовувати на практиці одержані знання з розвитку когнітивних якостей бізнес-лідера, здатності працювати в команді, враховуючи особистісні риси бізнес-лідера, управлінський, гендерний, крос-культурний аспекти

Тематичний план модуля 2:

- Тема 9. Когнітивні якості бізнес-лідера та їх розвиток.
- Тема 10. Модель бізнес-лідера
- Тема 11. Авторитет і імідж бізнес-лідера
- Тема 12. Крос-культурні комунікації для бізнес-лідерів..
- Тема 13. Основи риторики для бізнес-лідерів: ефективний публічний виступ.
- Тема 14. Основи нейролінгвістичного програмування в бізнес-лідерстві.
- Тема 15. Гендерні особливості бізнес-лідерства.
- Тема 16. Бізнес-лідерство та менеджмент. Трудовий потенціал бізнес-лідера

Цільова аудиторія – діючі та потенційні приватні підприємці, бізнес-лідери, студенти вишів, всі бажаючі досягти успіху у будь-якій галузі підприємницької діяльності

Результати навчання:

- очікується, що після завершення курсу студент буде:
- **знати** теоретичні положення сучасної лідерської парадигми та практичного досвіду світових та вітчизняних лідерів, характеристики емоційного, харизматичного, трансформаційного, транзакційного лідерства, стилів лідерства та індивідуально-психологічні особливості бізнес-лідерів;
- **вміти** застосовувати рекомендації з розвитку когнітивних якостей бізнес-лідера; розвивати лідерський потенціал бізнес-лідера; його авторитет та імідж

- **володіти** прийомами та навичками розвитку харизми, емоційного інтелекту, когнітивних якостей лідера, лідерських управлінських умінь, комунікативних навичок та навичок крос-культурної комунікації та риторики.

Структурно-логічна схема модуля 1

Теми	Результати навчання	Методи навчання в аудиторії	Самостійна робота Методи оцінювання Результатів навчання
Тема 1. Лідерство в бізнесі: сутність та актуальність сьогодення.	Знати: основні дефініції лідерства, типи лідерства Вміти визначати лідерські якості бізнес-лідера Володіти психобіографічним методом, методикою складання психологічного портрету	Методи: інформування, порівняння, дискусії, аналізу й системного аналізу. Лекція-презентація Цитати, цікаві факти Практичне завдання: Психологічний міні-тест Розв'язання завдань, складання психологічних портретів відомих бізнес-лідерів	Ознайомлення з рекомендованими джерелами Завдання для СРС Тестовий контроль
Тема 2. Наукові концепції лідерства в найдавніші часи та в епоху Відродження	Знати теоретичні положення концепцій лідерства в найдавніші часи та в епоху Відродження, видатних лідерів цього періоду Вміти визначати далекоглядність бізнес-лідера Володіти навичками розвитку незалежного мислення, інтелектуального стимулювання у бізнес-лідерів	Лекція-диспут з презентацією Цитати, цікаві факти Практичне завдання: Психологічний міні-тест Розв'язання завдань з детальним обґрунтуванням теорій лідерства	Ознайомлення з рекомендованими джерелами Завдання для СРС Тестовий контроль
Тема 3. Наукові концепції лідерства від середини XIX століття до середини XX століття	Знати теоретичні положення концепцій лідерства від середини XIX століття до середини XX століття, видатних лідерів цього періоду Вміти визначати самооцінку Володіти навичками проведення вправ та ігор на розвиток творчих здібностей бізнес-лідера	Лекція-презентація Цитати, цікаві факти Психологічний тест на Вправи та ігри на розвиток творчих здібностей	Ознайомлення з рекомендованими джерелами Завдання для СРС, проведення проєктивної методики «Психоформула» Тестовий контроль
Тема 4. Наукові концепції лідерства від середини XX століття до сьогодення.	Знати теоретичні положення концепцій лідерства від середини XX століття до сьогодення, видатних лідерів цього періоду Вміти визначати лідерський потенціал бізнес-лідера, проводити інтерпретацію результатів тесту Володіти навичками визначення по формулі феномену лідерства, складання психологічного портрету	Методи: інформування, порівняння, дискусії, аналізу й системного аналізу. Лекція-презентація Цитати, цікаві факти Практичне завдання: Психологічний міні-тест Розв'язання завдань, складання психологічних портретів відомих бізнес-лідерів	Ознайомлення з рекомендованими джерелами Завдання для СРС Тестовий контроль

Тема 5. Емоційне лідерство. Емоційний інтелект.	<i>Розуміння</i> феномену емоційного лідерства, емоційного інтелекту для бізнес-лідера <i>Вміння</i> характеризувати компоненти емоційного інтелекту <i>Здатність</i> до аналізу	Лекція-презентація Цитати, цікаві факти Факти практичного досвіду психолога Практичне заняття: Робота з кейсами «Сила уваги», «Довіртеся мені, бо я директор»	Ознайомлення з рекомендованими джерелами Завдання для СРС Тестовий контроль
Тема 6. Харизматичне лідерство	<i>Розуміння</i> харизми та сутність теорій харизматичного лідерства <i>Вміння</i> характеризувати харизматичного бізнес-лідера, компоненти поведінки харизматичного та не харизматичного лідера <i>Здатність</i> до застосування на практиці отриманих знань	Лекція-презентація Цитати, цікаві факти Приклади харизматичних бізнес-лідерів Відеопрезентація «Харизма лідера в бізнесі» Розв'язання виробничих ситуацій	Ознайомлення з рекомендованими джерелами Завдання для СРС Тестовий контроль
Тема 7. Трансакційне та трансформаційне лідерство	<i>Знання</i> особливостей трансформаційного та трансакційного лідерства, <i>Вміння</i> пояснювати моделі трансформаційного лідерства. Визначати 7 факторів трансформаційного лідерства <i>Здатність</i> до застосування на практиці знань про стратегічне та інноваційне лідерство	Лекція-презентація Цитати, цікаві факти Факти практичного досвіду бізнес-лідерів, політичних лідерів Практичне заняття: Психологічний міні-тест Розробка особистого стратегічного плану на 5 років, мотивуючого девізу на 3 місяці	Ознайомлення з рекомендованими джерелами Завдання для СРС Тестовий контроль
Тема 8. Стилі лідерства в бізнесі	<i>Знати</i> особливості різних стилів лідерства <i>Вміти</i> виділяти переваги і недоліки різних стилів лідерства, <i>застосовувати</i> стилі лідерства в бізнес-лідерстві <i>Володіти</i> ситуативними стилями лідерства	Лекція-презентація Цитати, цікаві факти Практичне завдання: Розв'язання завдань, з аналізом та інтерпретацією ситуацій	Ознайомлення з рекомендованими джерелами Завдання для СРС Тестовий контроль

Структура та обсяг	Аудиторна робота	Самостійна робота
Тема 1.	4 год.	4 год.
Тема 2.	4 год.	4 год.
Тема 3.	4 год.	4 год.
Тема 4	4 год.	4 год.
Тема 5.	4 год.	3 год.
Тема 6.	4 год.	3 год.
Тема 7.	4 год.	3 год.
Тема 8.	4 год.	3 год.
Всього 60 год., 2 кредити	32 год.	28 год.

Структурно-логічна схема модуля 2

Теми	Результати навчання	Методи навчання в аудиторії	Самостійна робота Методи оцінювання Результатів навчання
Тема 9. Когнітивні якості бізнес-лідера та їх розвиток	<i>Знати</i> прийоми мнемотехніки, рекомендації розвитку пам'яті бізнес-лідера <i>Вміти</i> підвищувати фінансовий інтелект <i>Володіти</i> прийомами розвитку творчого мислення бізнес-лідера	Лекція-презентація Цитати, цікаві факти з життя відомих бізнес-лідерів Практичне завдання: Психологічний міні-тест на дослідження пам'яті Розв'язання проблемних ситуацій, засвоєння вправи на розвиток пам'яті та запам'ятовування	Ознайомлення з рекомендованими джерелами Завдання для СРС Тестовий контроль
Тема 10. Модель бізнес-лідера	<i>Знати</i> структуру професіограми та психограми, основні відмінності бізнес-лідера від інших лідерів <i>Вміти</i> складати професіограму та психограму бізнесмена, будувати модель бізнес-лідера <i>Володіти</i> навичками розвитку якостей, необхідних підприємцю для досягнення успіху бізнес-лідерами	Лекція-диспут Цитати, цікаві факти Практичне завдання: Розв'язання завдань, наведення прикладів, засвоєння вправи на розвиток емоційного інтелекту. Складання власної схеми моделі цілісного мозку за Н. Германом.	Ознайомлення з рекомендованими джерелами Завдання для СРС Тестовий контроль
Тема 11. Авторитет і імідж бізнес-лідера	<i>Знати</i> типи, символи авторитету, іміджу бізнес-лідера <i>Вміти</i> формувати авторитет бізнес-лідера <i>Володіти</i> навичками створення іміджу бізнес-лідера	Лекція-презентація Цитати, цікаві факти Практичне завдання: Написання міні-есе Виконання вправи «Якості лідера» Виконання завдань з дослідження різних видів іміджу бізнес-лідера	Ознайомлення з рекомендованими джерелами Завдання для СРС Тестовий контроль
Тема 12. Крос-культурні комунікації для бізнес-лідерів.	<i>Розуміти</i> сутності крос-культурних комунікацій. <i>Вміти</i> дотримуватись толерантного ставлення до інших культур та їх представників. <i>Володіти</i> технологіями розвитку крос-культурної комунікації у бізнес-лідерів	Міні-лекція. Цитати, цікаві факти Практичне заняття. Виконання завдань та вправи на подолання бар'єрів у крос-культурній комунікації серед бізнес-лідерів	Ознайомлення з рекомендованими джерелами Завдання для СРС Тестовий контроль

Тема 13. Основи риторики для бізнес-лідерів: ефективний публічний виступ	<i>Знати</i> вимоги, правила та елементи публічного виступу <i>Володіти</i> технологіями публічного виступу у бізнес-сфері	Міні-лекція. Цитати, цікаві факти Практичне заняття. Аналіз відповідності основним критеріям до публічного виступу відомих бізнес-лідерів	Ознайомлення з рекомендованими джерелами Завдання для СРС Тестовий контроль
Тема 14. Основи нейролінгвістичного програмування в бізнес-лідерстві.	<i>Знання</i> ключових позицій успіху за НЛП <i>Вміння</i> застосовувати НЛП в бізнес-лідерстві <i>Здатність</i> до застосування на практиці рефреймінгу	Міні-лекція. Цитати, цікаві факти Практичне заняття. Міні-тест на виявлення лідерських якостей по Дж.Уелчу Підготовка короткої презентації Виконання вправи з рефреймінгу «Спритність мови»	Ознайомлення з рекомендованими джерелами Завдання для СРС Тестовий контроль
Тема 15. Гендерні особливості бізнес-лідерства	<i>Знати</i> гендерні особливості в бізнес-лідерстві Вміти розрізняти чинники, що впливають на кар'єру жінки-бізнесвумен <i>Володіти</i> правилами управління своїми емоціями	Міні-лекція. Цитати, цікаві факти Практичне заняття. Виконання завдань та ситуаційних задач	Ознайомлення з рекомендованими джерелами Завдання для СРС Тестовий контроль
Тема 16. Бізнес-лідерство та менеджмент. Трудовий потенціал бізнес-лідера	<i>Знати</i> теорії управлінського лідерства <i>Вміти</i> володіти навичками тайм-менеджменту	Міні-лекція. Цитати, цікаві факти з життя бізнес-керівників-лідерів Практичне заняття. Міні-тест на володіння навичками тайм-менеджменту бізнес-лідером Проведення інтегративних ігор	Ознайомлення з рекомендованими джерелами Завдання для СРС Тестовий контроль

Структура та обсяг	Аудиторна робота	Самостійна робота
Тема 9.	4 год.	3 год.
Тема 10.	4 год.	4 год.
Тема 11.	4 год.	4 год.
Тема 12.	4 год.	4 год.
Тема 13.	4 год.	3 год.
Тема 14.	4 год.	3 год.
Тема 15.	4 год.	3 год.
Тема 16.	4 год.	4 год.
Всього 60 год., 2 кредити	32 год.	28 год.

1
Пинтосевич І. 77 уроков лідерства. Воспитаи лидера в себе и окружающих / И. Пинтосевич, В. Воронов. – К.: Арт Книга, 2014. – С. 29.

2
Пинтосевич І. Влияй! 7 заповедей лидера / И. Пинтосевич. – М.: Изд.-во «Э», 2016. – С. 30.

3
Дафт Р. Л. Уроки лідерства / Р. Л. Дафт, при участии П. Лейн ; [пер. с англ. А. В. Козлова, под ред. проф. И. Ф. Андреевой]. – М.: Эксмо, 2006. – С. 20.

4
Пинтосевич І. Влияй! 7 заповедей лидера / И. Пинтосевич. – М.: Изд.-во «Э», 2016. – С. 31.

5
Шалагинова Л.В. Психология лідерства / Л.В. Шалагинова. – СПб.: Речь, 2007. – С. 11.

6
Шеклтон В. Психология лідерства в бизнесе / В. Шеклтон; [пер. с англ. Комарова С.]. – СПб.: Питер, 2008. – С. 22.

7
Бардиер Г. Л. Бизнес-психология / Г. Л. Бардиер. – М.: Генезис, 2002. – С. 60.

Тема 1. Лідерство в бізнесі: сутність та актуальність сьогодення

Теоретичний матеріал

*На протязі довгого часу люди були впевнені,
що головна ціль виробництва
полягає в одержанні прибутку.*

Вони помилялися. Головна ціль – це загальносуспільне благо.

Вірь в свою ціль – не випускай її з рук.

(Генрі Форд) ¹

Важливо знати: У світлі глобалізації, демократизації, інформатизації, технологізації та піднесенні ролі особистості – лідерство набуває нового контексту.

Цікавий факт. Джон Рокфеллер фантазував заробити 100 тис. доларів, дожити до 100 років, а заробив 318 млрд. доларів та вмер в 97 років. Не всі мрії збуваються. ²

Таблиця 1. 1. Дефініції лідерства

Поняття	Визначення
Лідерство (англ. <i>Leadership</i>)	<ul style="list-style-type: none"> один з процесів організації управління соціальною групою, який сприяє досягненню групових цілей; взаємовідносини між лідером і членами групи, що роблять вплив один на одного і спільно прагнуть до реальних змін і досягнення результатів, що відображають спільні цілі ³; реалізація організаційного керівництва, яка реалізується топ-менеджментом. Воно охоплює розробку бачення, планування, прийняття рішень, мотивування, організацію, розвиток, наділення повноваженнями і спрямування діяльності людей на досягнення конкретних цілей; різновид влади, специфікою якої є спрямованість зверху вниз, а також те, що її носієм виступає не більшість, а одна людина або група осіб. лідерство тісно пов'язано зі створенням мотивації та впливом на людей ⁴.
Бути лідером означає	Бути здатним внести найбільший внесок в досягнення загальної мети, допомагати іншим повірити в її досяжність та отримати задоволення від досягнутого ⁵
Бізнес-лідерство	Включає 3 компоненти: вплив, група та ціль ⁶
Бізнес-психологія	Науково-практична дисципліна, яка передбачає проведення операцій: аналіз, верифікація, типологізація, планування, проведення емпіричних досліджень та їх психологічну інтерпретацію, моделювання і прогноз поведінки людей або організацій за умов ринкової економіки. Вона зорієнтована на життєвий і діловий досвід роботи зі знаннями в економічній сфері, використовує методи – численні і різноманітні поради і рекомендації ⁷

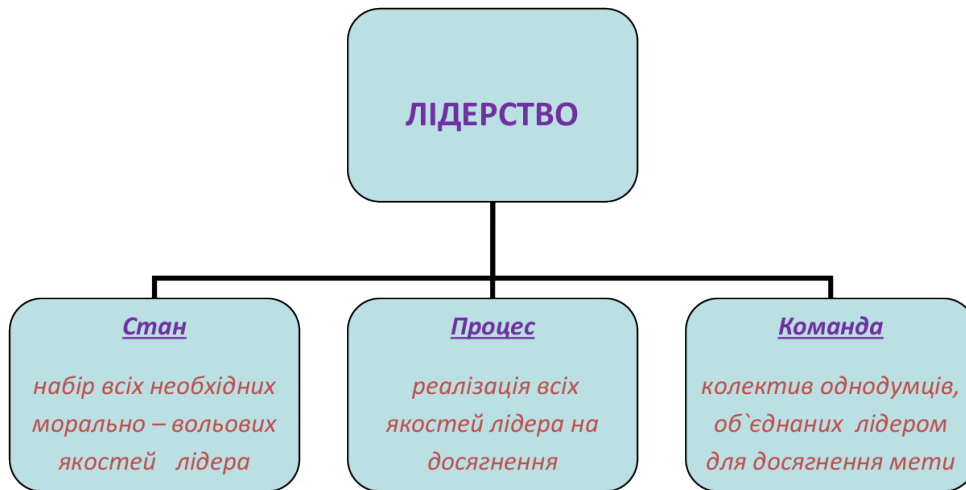


Рис. 1. Концепція лідерства

Розвиток внутрішніх ресурсів особистості (лідерство як стан) ґрунтується на розвитку когнітивних процесів: пам'яті, мислення, особливо на позитивному мисленні лідера, його інтелектуальній сфері, а також емоційній складовій особистості лідера, навичкам адаптивного управління, креативності.

Розвиток навичок взаємодії людини з оточуючими (лідерство як процес) передбачає розвиток комунікативної компетентності, конфліктологічної та риторичної культури, ділової етики, морального лідерства.

Розвиток активізації однодумців в динаміці дій лідера (лідерство як команда) визначає принципи та методи формування харизматичного лідера, особливо парадоксального лідера, принципи побудови команди, місце та роль лідерських якостей у трудовому потенціалі особистості⁸.

Поняття. Типи лідерства по Роберту Ділтусу:

Металідерство – це створення руху в широкому сенсі (наприклад, за громадянські права, свободу і т. д.). Воно з'єднує індивідів через **візію лідера** з оточенням. Роблячи це, воно вивільнює енергію та створює послідовників-ентузіастів.

Макролідерство. В ньому роль лідера полягає в **створенні успішної організації**, яке реалізується двома шляхами – **знаходженням шляху** та **створенням культури**. **Знаходження шляху** визначається знаходженням шляху до успішного майбутнього. **Створення культури** розглядається як об'єднання людей в організацію, яка має свою ціль, лідер при цьому впливає на людей і створює відданих членів організації.

Мікролідерство фокусується на визначення такого стилю лідерства, який дозволяє створити **ефективну робочу атмосферу** та **розвинути у співробітників потяг до кооперації** в процесі виконання роботи. Якщо стиль підібраний правильно, то люди виконують роботу із задоволенням і в діловій атмосфері.⁹

8

Романовський О.Г., Гура Т.В., Книш А.Є. Розвиток лідерського потенціалу особистості в Центрі лідерства Національного технічного університету «Харківський політехнічний інститут» / О.Г. Романовський, Т.В. Гура, А.Є. Книш // Теоретичний та науково-методичний часопис «Вища освіта України» – №1 – 2017. – С. 96–100

9

Пинтосевич И. Влияй! 7 заповедей лидера / И. Пинтосевич. – М.: Изд.-во «Э», 2016. – С. 32–34.

Практичне завдання

1. Ознайомтесь із запропонованим тестом «Лідер» та дайте відповіді на запитання: з 2-х запропонованих варіантів виберіть один. Проаналізуйте результати.

1. Часто ви вибуваєте в центрі уваги оточуючих?

А) так, Б) ні.

2. Вважаєте ви, що більшість людей займають більш високе положення по службі, аніж ви?

А) так, Б) ні.

3. Знаходячись на засіданні людей, рівних за службовим положенням з вами відчуваєте ви бажання не давати свою думку, навіть коли це необхідно?

А) так, Б) ні.

4. Коли ви були дитиною, подобалось вам бути лідером серед однолітків?

А) так, Б) ні.

5. Відчуваєте ви задоволення, коли вам вдається переконати когось в чому-небудь?

6. Буває так, що вас називають нерішучою людиною?

А) так, Б) ні.

7. Чи згодні ви з твердженням: «Все саме корисне в світі є результатом діяльності невеликої кількості знаменитих людей»?

А) так, Б) ні.

8. Відчуваєте ви необхідність в раднику, який міг би направити вашу професійну активність?

А) так, Б) ні.

9. Втрачали ви іноді холонокровність в розмові з людьми?

А) так, Б) ні.

10. Вам приємно бачити, що оточуючі вас бояться?

А) так, Б) ні.

11. Ви намагаєтесь займати за столом (на засіданні, в компанії і т. п) таке місце, яке дозволило б вам бути в центрі уваги та контролювати ситуацію?

А) так, Б) ні.

12. Вважаєте, що ви на людей справляєте значне (імпозантне) враження?

А) так, Б) ні.

13. Вважаєте ви себе фантазером?

А) так, Б) ні.

14. Втрачаєте ви рівновагу, якщо люди, які вас оточують, не згодні з вами?

А) так, Б) ні.

15. Бувало так, що за особистою ініціативою займались організацією робочих, спортивних та інших команд, колективів?

А) так, Б) ні.

16. Якщо те, що ви намітили, не принесло очікуваних результатів, то ви:

- а) будете радіти, якщо відповідальність за цю справу передадуть комусь-іншому;
- б) візьмете на себе відповідальність, і самостійно доведете справу до кінця.

17. Яка з двох думок вам ближче?

- а) справжній керівник повинен вміти сам робити ту справу, якою він керує та особисто приймати участь в ній;
- б) справжній керівник повинен вміти тільки керувати іншими і необов'язково робити справу самостійно.

18. З ким ви бажаєте працювати?

- а) з покладистими людьми,
- б) з незалежними та і самостійними людьми.

19. Намагаєтесь ви уникати гострих дискусій?

- а) так, б) ні.

20. Коли ви були дитиною, часто ви зтикалися з власним характером вашого батька?

- а) так, б) ні.

21. Вмієте ви в дискусії на професійну тему заохочувати на свою сторону тих, хто раніше був з вами не згоден?

- а) так, б) ні.

22. Представте собі таку сцену: під час прогулянки з друзями в лісі ви заблукали. Наближається вечір, і треба приймати рішення. Як ви поступите?

- а) дасте можливість прийняти рішення найбільш компетентному з вас;
б) просто не будете нічого робити, розраховуючи на інших.

23. Є така пословиця: «Краще бути першим на селі, аніж останнім в місті». Справедлива вона?

- а) так, б) ні.

24. Вважаєте ви себе людиною, яка впливає на інших?

- а) так, б) ні.

25. Зможе невдача в прояві ініціативи заставити вас більше ніколи цього не робити?

- а) так, б) ні.

26. Хто, на вашу думку, істинний лідер?

- а) найкомпетентніша людина;
б) той, у кого самий сильний характер.

27. Завжди ви намагаєтесь зрозуміти і достойно оцінити людей?

- а) да, б) нет.

28. Поважаєте ви дисципліну?

- а) так, б) ні.

29. Який з наступних двох керівників для вас кращий?

- а) той, який все вирішує сам;
б) той, який завжди радиться та прислуховується до думки інших.

30. Який із стилів керівництва, на вашу думку, найкращий для роботи закладу того типу, в якому ви працюєте?

- а) колегіальний,
б) авторитарний.

31. Часто у вас виникає відчуття, що інші використовують вас?

- а) так, б) ні.

32. Який з двох «портретів» більше нагадує вас?

- а) людина з голосним голосом, виразними жестами, за словом в карман не лізе;
б) людина зі спокійним, тихим голосом, стримана, задумлива.

33. Як ви будете вести себе на зборах або засіданні, якщо вважаєте тільки вашу думку правильною, але інші з нею не згодні?

- а) промовчу,
б) буду відстоювати свою думку.

34. Підкорите ви свої інтереси та поведінку інших людей справі, якою ви займаєтесь?

- а) так, б) ні.

35. Виникає у вас почуття тривоги, якщо на вас покладена відповідальність за якусь важливу справу?

- а) так, б) ні.

36. Що ви вибираєте?

- а) працювати під керівництвом хорошої людини;
- б) працювати самостійно, без керівника.

37. Вискажіть вашу думку: «Для того щоб сімейне життя було хорошим, необхідно, щоб рішення в сем'ї приймав один із супругів»?

- а) згоден, б) не згоден.

38. Траплялось вам купувати що-небудь під впливом думки інших людей, а, не виходячи з особистої потреби?

- а) так, б) ні.

39. Вважаєте ви свої організаційні здібності добрими?

- а) так, б) ні.

40. Як ви поведетесь при стиканні з труднощами?

- а) у мене опускаються руки;
- б) у мене з'являється сильне бажання їх перебороти.

41. Робите ви упікання людям, якщо вони цього заслуговують?

- а) так, б) ні.

42. Вважаєте ви, що ваша нервова система здатна витримати життєві навантаження?

- а) так, б) ні.

43. Як ви поступите, якщо вам запропонують зробити реорганізацію вашого закладу?

- а) введете необхідні зміни терміново;
- б) не буду поспішати і спочатку все детально обдумаю.

44. Зможете ви перервати надміру балакучого співрозмовника, якщо це необхідно?

- а) так, б) ні.

45. Чи згодні ви з твердженням: «Для того щоб бути щасливим, надо жити непомітно»?

- а) так, б) ні.

46. Чи вважаєте ви, що кожна людина повинна зробити щось видатне?

- а) так, б) ні.

47. Ким ви бажали б стати?

- а) художником, поетом, композитором, вченим;
- б) видатним керівником, політичним діячем.

48. Яку музику вам приємно слухати?

- а) могутню і помпезну,
- б) тиху та ліричну.

49. Відчуваєте ви хвилювання, чекаючи зустрічі з важливими та відомими людьми?

- а) так, б) ні.

50. Часто ви зустрічаєте людей з волею, сильнішою за вашу?

- а) так, б) ні.

Завдання 2.

Визначте, яке з тверджень є більш змістовною характеристикою лідера, а з яким із тверджень ви не згодні? Обґрунтуйте свою відповідь.

1.«Лідер-це призначений керівник групи, команди чи організації» 2.«Лідер – це особистість, яка завжди йде попереду». 3. «Лідер – це особистість, яка вміє приймати правильні рішення, проявляти наполегливість і здатна надихати інших». 4.«Лідер – це той, хто створює світ, а не той, хто реагує на нього». Дайте власне визначення характеристики лідера.

Завдання 3.

Прочитайте визначення лідерства по Р. Ділту та напишіть, яке вам ближче. Запишіть мету свого лідерства, використовуючи 3 запропонованих формати лідерства.

Завдання 4.

Розділіться на 3 групи, опишіть окремо в кожній групі значення лідерства – процес, стан, команда.

Завдання 5.

Ознайомтеся з матеріалами про життя та діяльність однієї династії бізнес-лідерів або 2-х видатних бізнес-лідерів. Виокреміть основні риси (не менше 5) психологічного портрету цих особистостей ¹⁰.

10

Романовский А. Г. Психология: практикум : учебное пособие / А. Г. Романовский, Т. В. Гура, О. А. Игнатьев, Н. С. Моргунова, О. А. Резван. – Х. : Точка, 2014. – 184 с.

Шаблон для виконання

<p>1. В узгодженні з ключем визначте суму балів.</p> <p>Ключ: 1а, 2а, 3б, 4а, 5а, 6б, 7а, 8б, 9б, 10а, 11а, 12а, 13б, 14б, 15а, 16б, 17а, 18б, 19б, 20а, 21а, 22а, 23а, 24а, 25б, 26а, 27б, 28а, 29б, 30б, 31а, 32а, 33б, 34а, 35б, 36б, 37а, 38б, 39а, 40б, 41а, 42а, 43а, 44а, 45б, 46а, 47б, 48а, 49б, 50б.</p> <p>За кожну відповідь, яка співпадає з ключем – 1 бал, в іншому випадку — 0 бал. Якщо сума балів – до 25 балів, то якості лідера виражені слабо. Якщо сума балів – от 26 до 35, то якості лідера виражені на середньому рівні. Якщо сума балів от 36 до 40, то якості лідера виражені сильно. Якщо сума балів більше, ніж 40, то ця людина, лідер, схильний до диктату.</p>	<p>Оцінка результатів та висновки.</p>
<p>Завдання 2. Обґрунтування тверджень.</p>	<p>Визначення власної характеристики лідера</p>
<p>Завдання 3.</p> <p>Металідерство (місія)</p> <p>Макролідерство (ціль)</p> <p>Мікролідерство (завдання)</p>	<p>Завдання 4.</p> <p>Визначення лідерства як стан</p> <p>Визначення лідерства як процес</p> <p>Визначення лідерства як команда</p>
<p>Завдання 5. Психологічний портрет 1</p>	<p>Завдання 5.Психологічний портрет 2</p>

Тема 2. Наукові концепції лідерства в найдавніші часи та в епоху Відродження

Теоретичний матеріал

*Боги добрі, правосудні й милостиві,
а тому й фараони мали володіти цими якостями,
і кращі з них дійсно любили підкреслювати
висоту свого призначення й відповідальність свого сану.
(Б. Тураєв)¹¹*

Важливо: лідерство притаманне природі людини і є давньою формою організації життя людей, діючим засобом рішення суттєвих питань. Вже на перших етапах розвитку людства був вибраний такий порядок суспільного життя, де ведучу роль відігравали досвідчені, розумні люди. Вони, одержавши визнання, довіру, авторитет серед своїх співвітчизників, ставали лідерами. Поступово в зв'язку з розвитком соціального життя, ускладнювалась система лідерства, примножувались відповідні зв'язки та від особистісного лідерства суспільство переходило до більш складних форм.

Таблиця 2.1. Наукові концепції лідерства в найдавніші часи

Назва наукової концепції	Сутність
Лідерство в Єгипті	В обмін на турботу, опіку, допомогу й захист, умови для життя й роботи, безпеку, яку мав гарантувати богоподібний, справедливий і добрий фараон, усі єгиптяни, незалежно від роду їх занять і статусу, потрапляли в повну залежність від нього й мали безумовно коритися йому. Фараон визнавався рівний богам, які у стародавніх суспільствах мали абсолютну владу над людьми. ¹²
Лідерство в стародавній Месопотамії	Лідер – це не просто герой в стародавній Месопотамії , наділений надзвичайними здібностями, які дають йому підстави вимагати поваги й пошанування не лише від людей, а й від богів, претендувати на рівність із ними.
Лідерство в стародавній Ассирії	Стародавня Ассирія була запереченням не лише української управлінської парадигми, а й лідерства як управлінського феномена, який ґрунтується на довірі до лідера його послідовників, його авторитету серед них.
Лідерство в Ірані	В Ірані влада залишалась інтегрованою в соціум, мала слугувати його інтересам, а не розглядалась як інститут, який стоїть над ними й абсолютно незалежний від нього. Цар має не лише володарювати, а ще й вести за собою «завдяки цим здібностям».
Лідерство в Античному світі	Лідер – захисник інтересів підданих. Лідер постає в образі царя ¹³

11

Нестуля О.О. Основи лідерства. Наукові концепції (від найдавніших часів до середини XX ст.): навч. посіб. / О.О. Нестуля, С.І. Нестуля. – Полтава: ПУЕТ, 2016. – С. 16.

12

Так само. – С. 31.

13

Так само. – С. 65–93.

14

Нестуля О.О. Основи лідерства. Наукові концепції (від найдавніших часів до середини XX ст.): навч. посіб. / О.О. Нестуля, С.І. Нестуля. – Полтава: ПУЕТ, 2016. – С. 181–186.

15

Комаров И. «Чистилище для лидера. Н. Макиавелли и макиавеллизм: вчера и сегодня / Комаров И. // Персонал. – 2001. – №2. – С. 38.

16

Сикирич Е. Джордано Бруно «О героическом энтузиазме или о борьбе против бездарности / Сикирич И. // Джорджано Бруно. О героическом энтузиазме: [пер. с итал.]. – К.: Новый Акрополь, 1996. – С. 257.

17

Нестуля О.О. Основи лідерства. Наукові концепції (від найдавніших часів до середини XX ст.): навч. посіб. / О.О. Нестуля, С.І. Нестуля. – Полтава: ПУЕТ, 2016. – С. 206–210.

Таблиця 2.2. Лідерство в гуманістичній традиції епохи Відродження

Назва наукової концепції епохи	Сутність
Проторенесанс	<p>Аліг'єрі Данте (італ. політичний діяч, поет) вважав, що здійсненню справедливості найбільше протистоїть жадібність, породжена упередженістю чи пристрастями, монарху притаманна справжня доброзичливість.</p> <p>Франческо Петрарка (італ. Поет) був послідовним прихильником античних ідеалів, поставивши на перше місце «людську особистість, гідність, совість, моральну відповідальність, стосунки між людьми»</p> <p>Колюччо Салютаті (італ. політичний діяч, письменник) на чолі держави бачить лише ідеального морально досконалого правителя, справжнього лідера своїх підлеглих, який живе їх інтересами і піклується про них.</p>
Раннє Відродження	<p>Джованні Понтано (італ. Гуманіст, поет, письменник, астролог) вибудовує образ ідеального володаря з лідерським потенціалом, особлива увага приділяється поведінковим і моральним характеристикам ¹⁴</p>
Високе Відродження	<p>Ніколло Макіавеллі (італ. політичний діяч, письменник) визначив 4 принципи лідерства: 1) Авторитет лідера ґрунтується на підтримці його прихильників. 2) Підлегли завжди мають знати, чого вони можуть від нього очікувати, і навпаки. 3) Характерною особливістю лідера є воля до виживання. 4) Лідер завжди зразок мудрості та справедливості для своїх підлеглих ¹⁵</p>
Пізнє Відродження	<p>Героїчний Ентузіаст Дж.Бруно – це справжній лідер, спроможний піднятися над буденністю, побачити й повести за собою до неосяжних загалом цілей, його мужність і наполегливість, жертвність і цілеспрямованість, твердість і сила духу, героїзм тощо. ¹⁶</p> <p>Ідеальний правитель Мішеля Монтеня – це справжній лідер, наділений хоробрістю і милосивістю, великодушністю і поблагливістю, сміливістю, витримкою, рішучістю, самообладанням та впевненістю і водночас доброзичливістю</p> <p>Томас Еліот виділяє риси лідера: справедливість стосовно людей різних станів і гармонізація їх відносин; розсудливість; стриманість; сила духу лідера; чемність і доброзичливість. ¹⁷</p>

Практичне завдання

1. Виконайте тест на визначення далекоглядності бізнес-лідера, проставляючи відповідні бали:

- 1** – Ніколи; **2** – один раз; **3** – іноді;
4 – достатньо часто; **5** – постійно.

- Мені подобалось вислуховувати нові ідеї.
- Передбачав (ла) поглянути на проблему в новому світі.
- Спробував (ла) підняти дискусію на більш високий рівень.
- Брав (ла) точку зору іншої людини.
- Запитував (ла) співрозмовника про ідеї, які закладені в основі висунутого припущення.
- Приходив (ла) до власних висновків, незважаючи на доводи оточуючих.
- Тримався (лася) відкрито з іншими людьми.
- Заохочував (ла) людей, які висказували думки, протилежні моїм.
- Глибоко не вникав (ла) в сутність проблеми.

10. Відстоював (ла) свої ідеї.
11. Ставив (ла) несуттєві запитання.
12. Пропонував (ла) суттєву інтерпретацію інформації.
13. Відчував (ла) почуття подиву.
14. Ставив (ла) питання, які змушували людей глибше занурюватися в проблему.
15. Висловлював (ла) протилежну точку зору.
16. Пропонував (ла) висвітлити протилежну точку зору.
17. Пропонував (ла) методи покращення своєї роботи та діяльності інших людей¹⁸.

Завдання 2.

Чому Рамзес III серед своїх славетних справ лідера називає вміння визволяти кожного з поганого становища, рятувати від сильного?

Завдання 3.

Висловіть свій погляд із приводу тези: «Лідер може бути диктатором, але диктатор лідером – ні».

Завдання 4.

Чим пояснюється неможливість лідерів Стародавньої Індії завоювати авторитет підданих?¹⁹

Завдання 5.

Ознайомтеся з матеріалами про життя та діяльність однієї з особистостей книги «Пинтосевич И. 77 уроков лидерства. Воспитай лидера в себе и окружающих». Виокремліть і проаналізуйте ключові події на шляху до успіху обраної вами людини бізнес-лідера. Запишіть коротко, що вас найбільше вразило чи захопило

18

Гура Т.В. Розвиток когнітивних якостей у бізнес-лідерів: навчальний посібник / Т.В. Гура. – К.: ДП «НВ-Ц»Пріоритети», 2016. – 40 с.

19

Нестуля О.О. Основи лідерства: практикум (індивідуальні практичні та творчі завдання) / О.О. Нестуля, С.І. Нестуля, В.В. Крамаренко. – Вид. 4-е, переро. та доповн.. – Полтава.:ПУЕТ, 2017. – 124 с.

Шаблон для виконання

Результат тесту 1 Підрахунок балів: Відкритість свідомості – суму балів за пунктами: 1, 4, 7, 10, 13, 16 розділити на 6. Незалежність мислення – суму балів за пунктами: 3, 6, 9, 12, 15, 17 розділити на 6. Інтелектуальне стимулювання – суму балів за пунктами: 2, 5, 8, 11, 14 розділити на 5.	Висновок 4 – високий рівень; 2,5 – середній рівень; нижче 2,5 – низький рівень
Завдання 2.	Обґрунтування своєї позиції
Завдання 3.	Обґрунтування своєї позиції
Завдання 4.	Обґрунтування своєї позиції
Завдання 5. Ваші враження	

Тема 3. Наукові концепції лідерства від середини XIX століття до середини XX століття

Теоретичний матеріал

*Лідерство, пошанування лідерів,
або героїв існувало «в усі часи».
Воно існувало завжди і всюди,
і воно не може зникнути,
доки існує людина
(Томас Карлейн)*

Важливо: Лідерство як соціальне явище повсюдне, в суспільстві існує об'єктивна потреба в лідерстві, і вона повинна реалізовуватися. Лідерство один з механізмів об'єднання групової діяльності, коли індивід або частина соціальної групи виконує роль лідера, т. ч. організовує, направляє дії всієї групи, яка чекає, приймає та підтримує лідера.

Таблиця 3.1. Наукові концепції лідерства від середини XIX століття до середини XX століття

Назва наукової концепції епохи	Сутність
Томас Карлейн – шотландський історик, письменник, філософ.	Лідер – герой – це цілісна особистість, місія якої знаходиться в гармонії з її внутрішнім світом та всією її діяльністю. Лише цілісні особистості стають героями. Лише такі герої мають право бути лідерами. Лише такі лідери мають управляти суспільством
Чезаре Ломброзо – автор «психіатрично-зоологічної теорії».	Він дослідив вплив природних, расових, спадкових чинників на появу геніїв, проаналізував особливості геніальних людей, які страждали на психічні розлади, і вияви геніальності в душевнохворих.
Френсіс Гальтон – географ, етнограф, експериментальний психолог, розробив дактилоскопію, основоположник евгеніки – вчення про поліпшення спадковості людини	Головні тези висновків Гальтона: люди не рівні між собою; суспільне визнання кожної людини залежить від рівня її таланту; видатні здібності спадкові й передаються від покоління до покоління.
Фрідріх Ніцше – німецький філософ	В центрі його концепції – надлюдина та воля до влади як заперечення існуючої системи моральних норм. Місія надлюдини – новаторство, розвиток, прогрес. Лише такі люди й мають право бути лідерами ²⁰

20

Нестуля О.О. Основи лідерства. Наукові концепції (від середини XIX століття до середини XX століття): навч. посіб. / О.О. Нестуля, С.І. Нестуля. – Полтава: ПУЕТ, 2016. – С. 211–226.

21

Нестуля О.О. Основи лідерства. Наукові концепції (від середини XIX століття до середини XX століття): навч. посіб. / О.О. Нестуля, С.І. Нестуля. – Полтава: ПУЕТ, 2016. – С. 222–247.

22

Нестуля О.О. Основи лідерства: практикум (індивідуальні практичні та творчі завдання) / О.О. Нестуля, С.І. Нестуля, В.В. Крамаренко. – Вид. 4-е, переробл. та доповн.. – Полтава.:ПУЕТ, 2017. – 124 с.

Таблиця 3.1. Наукові концепції лідерства від середини XIX століття до середини XX століття (продовження)

Густав Лебон – французький психолог, історик, соціолог, засновник соціальної психології	Виділяє 4 типи лідерів-вожаків: <ul style="list-style-type: none"> ▪ «Апостол» – переконані проповідники, «месії», які керуючи натовпом, «несуть у собі всі його основні риси», це харизматичні лідери. ▪ «Випадковий фанатик» – лідери проявляються в екстремальних обставинах, послідовники і помічники «Апостолів». ▪ «Дегенерат – аутсайдер» – ними рухає особиста образа на життя й особиста зацікавленість у його змінах. ▪ «Диктатор» – лідер, який підкорює, організовує натовп, змушуючи полюбити себе.
Габріель Тард – французький соціолог, кримінолог, публіцист	Вплив видатних особистостей через наслідування здійснювався безпосередньо на емоції й віру людей, об'єднаних в натовп.
Сципйон Сігеле – італійський юрист і соціолог	Досліджував феномен натовпу: <ul style="list-style-type: none"> ▪ закономірності його формування ; ▪ досягнення ідейної і моральної єдності.
Микола Михайловський – російський публіцист, соціолог, критик	Досліджував діалектику відносин: <ul style="list-style-type: none"> ▪ «великих людей»; ▪ «героїв»; ▪ «натовпу»
Макс Вебер – німецький соціолог, філософ, історик	Проблеми лідерства розглядав у контексті функціонування політичних та управлінських інститутів, насамперед, держави. Особливості 3-х типів лідерства: <ul style="list-style-type: none"> ▪ традиційне; ▪ раціонально-легальне чи бюрократичне; ▪ харизматичне лідерство²¹.

Практичне завдання:

Завдання 1.

Запитання для обговорення:

Якими рисами наділяє ідеального лідера Н. Макіавеллі?

Якими рисами володіє «героїчний Ентузіаст» за визначенням Дж.Бруно?²²

Завдання 2.

Виконайте психологічний тест: на самооцінку бізнес-лідера.

Ознайомтесь зі списком характеристик, підкресліть ті, які найточніше описують вашу особистість: 1. Емоційний 2. Здібний. 3. Обережний. 4. Розумний. 5. Традиційно мислячий. 6. Впевнений у собі. 7. Консервативний. 8. Конформіст. 9. Егоцентричний. 10. Незадоволений. 11. Чесний. 12. Маєте почуття гумору. 13. Індивідуаліст. 14. Неформал. 15. Проникливий. 16. Інтелектуальний. 17. Маєте вузьконаправлені інтереси. 18. Маєте широку направленість. 19. Винахідливий. 20. Вихований. 21. Оригінальний. 22. Рефлексивний. 23. Кмітливий. 24. Впевнений у собі. 25. Сексуальний. 26. Високомірний. 27. Щирий. 28. Справний. 29. Недовірливий. 30. Нонконформіст²²

Завдання 3.**Виконайте ігри на розвиток творчих здібностей бізнес-лідера****3.1. Гра «Пошук спільних властивостей»**

Учасникам пропонуються два слова, мало пов'язані між собою, наприклад, страва та човен, олівець і вугілля, крейда і борошно тощо. За 10 хвилин потрібно написати як можна більше загальних ознак для цих предметів. Відповіді можуть бути стандартними, але дуже важливо знайти якомога більше незвичайних відповідей. Дуже важливо вислухати всі відповіді. У грі перемагає той, у кого список загальних ознак більше.

3.2. Гра «Божевільний архітектор»

Пропонуємо намалювати будинок. Але перед тим як приступимо до виконання цього завдання, виберіть 10 будь-яких слів.

Уявіть, що вам, як архітекторові, замовили проект будинку. Але замовник висунув 10 обов'язкових вимог. Це і є вибрані слова.

Тут може бути що завгодно. Наприклад, «апельсин» – і дах вашого будинку повинен бути помаранчевим, «тарілка» – зробіть круглі вікна у ванній і т.д.

Малюючи на папері, одночасно уявляйте, як це могло б виглядати в реальному житті.

Завдання 4.**Виконайте вправу на розвиток творчих здібностей****Вправа «Нестандартне використання предметів»**

Протягом трьох хвилин придумати якнайбільше нестандартних способів використання звичайного предмета (лінійка, цеглина тощо). Свої варіанти нумерують та записують на папері. Після того, як час вичерпано, з'ясовуємо: хто придумав 20 варіантів? 15? 12?... Відмічається оригінальність, не дозволяється критика та прояс сумнівів²³

23

Гура Т.В. Розвиток когнітивних якостей у бізнес-лідерів: навчальний посібник / Т.В. Гура. – К.: ДП «НВЦ» Пріоритети», 2016. – 40 с.

Шаблон для виконання

Завдання 1.1. Тези для обговорення	Завдання 1.2. Тези для обговорення
<p>Завдання 2. Результат психологічного тесту</p> <p><i>Підрахунок балів та інтерпретація результатів</i></p> <p>Нарахуйте по 1 балу за характеристики, виділені вами в пунктах: 2, 4, 6, 9, 12, 13, 14, 15, 16, 18, 19, 21, 22, 23, 24, 25, 26, 30. Відрахуйте по 1 балу за характеристики, виділені вами в пунктах: 1, 3, 5, 7, 8, 10, 11, 17, 20, 27, 28, 29. Підсумуйте всі бали. Максимально можливий результат складає 18 балів, мінімальний результат – 12 балів.</p>	<p>Висновок</p> <p><i>Якщо ви набрали 6 і більше балів, це означає, що ви є творчою особистістю. Одержані результати вказують на рівень вашої креативності в порівнянні з іншими людьми.</i></p>
Завдання 3. 1. Відповіді	Завдання 3.2. Малюнок
Завдання 4. Нестандартні способи.	Завдання 4. Нестандартні способи

Тема 4. Наукові концепції лідерства від середини ХХ століття до сьогодення

Теоретичний матеріал

*Який правитель, такий і народ
(Ф. Вудз)*

*Лідери не народжуються і
не робляться ким-небудь – вони роблять себе самі
(Стівен Кові)²⁴*

Цікавий факт. Дослідження королівських династій 14 націй за десять століть призвели до висновку, що форма й вияв влади в цих державах залежали від здібностей правителів.

Таблиця 4.1. Наукові концепції лідерства від середини ХХ століття до сьогодення

Поняття	Сутність
Теорія рис: процес лідерства пояснюється виявом тих чи інших рис характеру індивіда (Г. Олпорт, Г. Айзенк, Р. Кеттел)	Риси – це фундаментальні одиниці особистості, що представляють собою узагальнені диспозиції (схильності, готовності) реагувати певним чином. Унікальність і поведінка кожної особистості визначається комбінацією рис. Г. Олпорт виділив загальні та індивідуальні риси особистості. А. Айзенк виділив 3 супер-рис: екстраверсія-інтроверсія; нейротизм-стабільність; психотизм]. Р. Кеттел виділив поверхневі та базові риси (здібності, риси темпераменту, динамічні риси). Модель «Великої п'ятірки»: нейротизм, екстраверсія, відкритість до досвіду, поступливість і добросовісність.
Теорія рис – організаційне лідерство (Ф. Тейлор)	Список лідерських характеристик ідеального лідера: розум; освіта; спеціальні та творчі знання; фізична сила та спритність; такт; енергія; рішучість; чесність; послідовність і здоровий глузд; міцне здоров'я.
Теорія рис – організаційне лідерство (А. Файоль)	Сукупність якостей і знань, різноманітних навичок (установок): фізичні якості; розумові якості; моральні якості; загальний розвиток; спеціальні знання; досвід.
Теорія рис – організаційне лідерство (О. Тід)	Риси лідера: фізична й емоційна витривалість; розуміння призначення організації та спрямування її діяльності; ентузіазм; дружелюбність і прихильність; порядність; довіра від прихильників.
Теорія рис – 79 рис (К. Бірд, Р. Стогділ)	Основні риси по К. Бірду : ініціативність, комунікабельність, почуття гумору, ентузіазм, упевненість у собі, дружелюбність; Основні риси по Р. Стогділу : інтелект, ерудиція, надійність у виконанні обов'язків, активна життєва позиція, соціально-економічний статус, адаптивність, енергетичний потенціал, працелюбність, успіх ²⁵

24

Пинтосевич И. Влияй! 7 заповедей лидера / И. Пинтосевич. – М.: Изд. – во «Э», 2016. – С.28

25

Нестуля О.О. Основи лідерства. Наукові концепції (середина ХІХ століття- початок ХХ століття): навч. посіб. / О.О. Нестуля, С.І. Нестуля. – Полтава: ПУЕТ, 2016. – С. 12–46

26

Адаир Дж. Эффективное лидерство / Адаир Дж. – М.: изд.- во Эксмо, 2003. – 320 с. – с.88–91.

27

Нестуля О.О. Основы лидерства. Научные концепции (середина XIX століття- початок XX століття): навч. посіб. / О.О. Нестуля, С.І. Нестуля. – Полтава: ПУЕТ, 2016. – С. 240.

Таблиця 4.1. Наукові концепції лідерства від середини XX століття до сьогодення (продовження)

Поняття	Сутність
Функціональне лідерство (Дж. Адаїр)	Справжнє лідерство обов'язково має моральний чи духовний вимір. Без нього можна стати хорошим лідером у технічному сенсі цього слова, але ніколи – справжнім лідером. Умови, які створює організація для розвитку лідерів-практиків за Дж.Адаїром: 1) Стратегія лідерства; 2) Відбір майбутніх лідерів; 3) Навчання лідерству; 4) політика заохочення кар'єрного зростання; 5) Лінійні менеджери як наставники; 6) Наукові дослідження; 7) Правильна структура організації; 8) Самовдосконалення; 9) Клімат в організації; 10) Керівник організації
Класифікація лідерства на основі парадигми цінностей (К. Ходжкінсон, М. Вебер)	4 основні архетипи: <ul style="list-style-type: none"> «лідер-кар'єрист» – це «лідер-хижак» і «лідер-опортуніст», домінує інстинкт самозбереження, турбота про себе, егоцентризм, прагнення до насолоди, влади, успіху, визнання; «лідер-політик» – це «лідер-демагог», «лідер-демократ», асоціюється з лідером, інтереси якого глибші за особисті, впливає на систему цінностей і поведінку лідера; «лідер-технік» – це «лідер-бюрократ», «лідер-захисник», він наділений цінностями – інтелектом і логікою; «лідер-поет» – це «лідер-захисник», «лідер—маніяк», він прагне до Блага, а не до благ, наділений харизматичними рисами
Теорія ціннісного лідерства (С. Кові)	8 базових навичок успішного лідера: проактивність, цілеспрямованість, послідовність, позитивне мислення, емпатія, синергія, особистий розвиток, знайти свій голос і надихнути на це інших
Духовне лідерство (Р. і Г. Блекабі)	Духовний лідер має вміти: делегувати повноваження; давати людям право на помилку, а не присіплювати їх контролювати; визнавати успіхи інших; підбадьорювати й підтримувати. Для того, щоб люди йшли за духовним лідером, він повинен: молитися, багато працювати, спілкуватися, біти оптимістом, служити людям ²⁷

Таблиця 4.1. Наукові концепції лідерства від середини XX століття до сьогодення (продовження)

Поняття	Сутність
<p>1. Теорія обслуговуючого лідерства лідерства-служіння (Р. Грінліф)</p> <p>2. Теорія лідерства-служіння (Р. Рассел, А. Григорі Стоун, Л. Спірс)</p> <p>3. Лідерство-служіння (Джозеф і Джиммі Бойетт)</p> <p>4. Лідерство-служіння (Дж. Фейворс)</p> <p>5. Лідерство-служіння (Дж.Пеппер)</p>	<p>1. Обслуговуюче лідерство ефективне за умови глибокої внутрішньої мотивації до служіння людям самого лідера.</p> <p>2. 10 основних характеристик теорії лідерства-служіння: Слухання; 2) Емпатія 3) Зцілення.4) Поінформованість 5) Переконавання 6) Концептуалізація 7) Передбачення 8) Опікунство 9) Підтримка й заохочення зростання людей 10) Формування спеціального співтовариства людей на принципах служіння один одному</p> <p>3. Визначають ключові відмінності між «керівником традиційного типу» і лідером-слугою: лідер-слуга запитує, що від нього очікують люди; для лідера-слуги – люди –це найважливіше в організації; лідер-слуга надто поважає себе й турбується про інших, головним вважає – розвиток людей ²⁸</p> <p>4. Положення концепції: лідер-слуга: Наділений любов`ю до людей</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Дарує людям почуття щастя й захищеності ▪ Створює стійкі цінності. ▪ Є філософом, завжди прагне до істини. ▪ Постійно саморозвивається ▪ Зорієнтований на принципи справедливості, чесності, внутрішньої цілісності. ▪ Володіє штовхачем баченням перспективи, прагне надихнути ним інших. ▪ Допомогає людям у самореалізації та самопізнанні. ▪ Вміє делегувати повноваження згідно здібностей людей ▪ Залишає після себе гідних наступників ²⁹. <p>5. Ключові якості лідера по Дж.Пепперу: сильний характер з порядністю; глибока та пристрасна віра в мету організації, сильне прагнення до успіху, пріоритети в командній роботі; величезний особистий внесок у спільну справу й допомога іншим; безперервне прагнення до поліпшень; глибока повага й довіра до оточуючих; мудрість, сміливість і наполегливість ³⁰.</p>

Важливо: на початку 21 століття велике значення приділяється створенню умов для змін – це ключовий аспект лідерства. Лідер створює навчаючі організації, в яких кожен співробітник включається в процес ідентифікації та вирішення проблем; лідер формує корпоративну культуру. Вітчизняні теорії генези лідерства почали вивчати з 60-х років XX століття.

28

Бойетт Д. Путеводитель по царству мудрости. Лучшие идеи мастеров управления: / Джозеф Бойетт, Джимми Бойетт; пер. с англ. – М.: ЗАО Олимп-Бизнес, 2009. – С. 220–222.

29

Концепція лідера слуги [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [www.sapanet.ru / Lab_LPR /](http://www.sapanet.ru/Lab_LPR/) Джон _ Фейворс. – Название с экрана.

30

Нестуля О.О. Основи лідерства. Наукові концепції (середина XX – початок XXI ст.): навч. посіб. / О.О. Нестуля, С.І. Нестуля. – Полтава: ПУЕТ, 2016. – С. 238.

Дафт Р. Л. Уроки лідерства / Р. Л. Дафт, при участі П. Лейн ; [пер. А. В. Козлова, И. Ф. Андреевой]. – М. : Эксмо, 2006. – 480 с.

Сучасні теорії лідерства

1. Діяльнісний підхід О. М. Леонтьєва

Акцентація уваги на внутрішніх характеристиках групи (цілі, задачі, склад групи), на тому, хто стане лідером і стиль лідерства буде найефективним.

2. Керівництво і лідерство Б.Д. Паригіна.

Модель типології лідерства складається з 3 частин: зміст, стиль і характер діяльності лідера. Зміст – лідер – надихає; лідер-виконавець; лідер і надихає і виконавець. Стиль лідерства – авторитарний, демократичний, сумісний. Характер діяльності – універсальний; ситуативний.

3. Концепція ціннісного обміну Р.А. Кричевського, М. М. Рижак.

В основі механізму міжособистої взаємодії лежить ціннісний обмін.

4. Лідерство як якість групи Л.І. Уманського

Лідерство-ступінь впливу особистості «на членів групи і на групу в цілому». Виділяють лідерство за напрямом (лідер-сумління групи); лідерство за підготовленістю – професійна компетентність лідера (лідер-умілець); лідерство за організованістю – це ефективність лідера в якості керівника групи (лідер-організатор); лідерство за інтелектуальною комунікативністю; лідерство за емоційною комунікативністю (лідер – генератор емоційного настрою); лідерство за вольовою комунікативністю.

5. Лідерство як соціально-психічне явище Н.С. Жеребова.

Соціально-психологічна природа лідерства – це складний процес взаємодії та розвитку групової психології. Процес формування лідера пов'язаний з усіма аспектами формування особистості.

6. Лідерство як функція групи Кузьміна Є.С., Волкова І.П., Ємельянова Ю.І.

Лідерство – процес внутрішньої соціально-психологічної самоорганізації та самоуправління взаємовідносинами та діяльністю членів колективу за рахунок індивідуальної ініціативи учасників ³¹

Практичне завдання**Завдання 1.****Виконайте запропонований тест «Чи здатні ви бути лідером?»**

1. Що для Вас є важливішим у грі?
 - А. Перемога.
 - Б. Розвага.
2. Чому Ви надаєте перевагу в загальній розмові?
 - А. Виявляти ініціативу, пропонувати щось.
 - Б. Слухати і критикувати те, що пропонують інші.
3. Чи здатні Ви витримати критику, не вв'язуючись у дрібні суперечки, не виправдовуючись?
 - А. Так.
 - Б. Ні.
4. Чи подобається Вам, коли Вас хвалять прилюдно?
 - А. Так.
 - Б. Ні.
5. Чи відстоюєте Ви свою думку, якщо обставини (думка більшості) проти Вас?
 - А. Так.
 - Б. Ні.
6. У компанії, у спільній справі Вас завжди заводило, щось придумуєте, що є цікавим для інших?
 - А. Так.
 - Б. Ні.
7. Чи вмієте Ви приховувати свій настрій від оточуючих?
 - А. Так.
 - Б. Ні.
8. Чи завжди Ви терміново і покірливо робите те, що Вам говорять старші?
 - А. Так.
 - Б. Ні.
9. Чи вдається Вам у розмові, дискусії переконати, залучити на свій бік тих, хто раніше був з Вами не згоден?
 - А. Так.
 - Б. Ні.
10. Чи подобається Вам вчити (повчати, виховувати, навчати, давати поради) інших?
 - А. Так.
 - Б. Ні.³²

Завдання 2.

У класифікації Р. Стогділа є лідерство як «здійснення впливу» та лідерство «як відносини влади». Поясніть, як ви це розумієте.

Завдання 3.

Як відомо, не існує формули, якою можна визначити феномен лідерства. Але вчені, принаймні виділяють окремі складові процесу лідерства:

(ОЯ + ЗН) x (ПУ + ПК), де

ОЯ – особисті якості;

ЗН – здобуті навички;

ПУ – психологічна установка;

ПК – поведінкова компетентність.

Запишіть, яким рівнем складових ви володієте на сьогоднішній день. Проаналізуйте одержані дані ³³

Завдання 4.

Ознайомтеся з матеріалами журналу «FORBES. Україна», зокрема з розділом «Люди та Компанії». Проаналізуйте одну з історій особистого (командного) успіху бізнес-лідера. Складіть його психологічний портрет.

32

Романовский А. Г. Психология: практикум : учебное пособие / А. Г. Романовский, Т. В. Гура, О. А. Игнатьев, Н. С. Моргунова, О. А. Резван. – Х. : Точка, 2014. – 184 с.

33

Нестуля О.О. Основи лідерства: практикум (індивідуальні практичні та творчі завдання) / О.О. Нестуля, С.І. Нестуля, В.В. Крамаренко. – Вид. 4-е, переробл. та доповн. – Полтава.:ПУЕТ, 2017. – 124 с.

Шаблон для виконання

<p>Завдання 1</p> <p>Результат психологічного тесту</p> <p>Підрахуйте загальну кількість «А» і «Б» відповідей.</p>	<p>Висновок</p> <p>Високий рівень лідерства – А = 7–10 балів. Середній рівень лідерства – А = 4–6 балів. Низький рівень лідерства – А = 1–3 балів.</p> <p>Переважаання відповідей «Б» свідчить про дуже низьке або деструктивне лідерство.</p>
<p>Завдання 2. Пояснення</p> <p>Завдання 3</p> <p>ОЯ –</p> <p>ЗН –</p> <p>ПУ –</p> <p>ПК –</p> <p>Рішення формули:</p> <p>Висновок:</p>	<p>Завдання 4</p> <p>«FORBES. Україна».</p> <p>Рік/ місяць видання _____ № _____</p> <p>Стор. _____</p> <p>Назва _____ стат-ті _____</p> <p>Психологічний портрет бізнес-лідера</p>

Тема 5. Емоційне лідерство. Емоційний інтелект

Теоретичний матеріал

*Управління емоціями –
найважливіша навичка для лідера
(М. Вріс)³⁴*

*Лідер має спрямовувати
колективні емоції в потрібне русло,
створювати атмосферу дружелюбності
й уміло боротися з негативними настроями
(Д. Гоулман)³⁵*

Цікавий факт. Багато з тих, хто володів високим рівнем інтелекту (IQ) особистості, не могли реалізувати свій потенціал. Попри те, що рівень інтелекту окремих особистостей визначав академічну діяльність і певні особистісні та професійні досягнення, вони з незрозумілих причин не досягали успіху саме через притаманний їм спосіб мислення, спілкування і поведінки. Д. Гоулман вважає, що високий рівень інтелекту, який вимірюється за показниками IQ не гарантує успіх в бізнес – кар'єрі лідера. Ефективність діяльності лідера на 80% залежить від наявності в нього емоційного інтелекту (EQ).³⁶ Ряд наукових досліджень, виконаних у Гарварді та Західному резервному університеті Кейза, переконливо свідчить про наявність прямого достовірного зв'язку між рівнем емоційного інтелекту лідера та успішністю діяльності його організації й рівнем задоволеності співробітників.

Важливо. Теорія диференціальних емоцій вказує на те, що постійна присутність емоцій у свідомості впливає на сприйняття, мислення і поведінку³⁷. Коли лідери пробуджують у людях позитивні емоції, вони розкривають у них найкращі сторони. Цей ефект в теорії емоційного лідерства називають **резонансом**.³⁸ Р. Ріджіо досліджував харизматичне лідерство в контексті емоційного інтелекту. В якості найбільш важливих компонентів харизматичного лідерства дослідник виділив 3 емоційні навички (емоційна експресивність, емоційна чутливість, емоційний контроль) та 3 соціальні компоненти (соціальна експресивність, соціальна чутливість, соціальний контроль). Всі перераховані автором компоненти є породженням емоційного інтелекту³⁹

Яке відношення емоції мають до бізнесу?

- **Емоційна інформація відіграє визначальну роль у професійній діяльності** кожної людини з того самого часу, як робочі відносини людей стали формуватися під впливом таких поведінкових форм, як кооперація та домінування, чия дія запускається саме емоціями.
- **Вміння розуміти емоційну інформацію та її вплив на організацію** та особистість, це саме те, що вказує на розвиненість емоціонального інтелекту людини.
- Бізнес-лідери, що здатні працювати з емоційною стороною своєї організації **наділяють сам процес управління новим змістом** та значущістю, що підвищує якість застосування усіх управлінських інструментів.

34

Кетс де Вріс Манфред. Мистика лідерства. Развитие эмоционального интеллекта: [пер. с англ.] / Кетс де Вріс М. – СПб.: Бест Бизнес Букс, 2008. – С. 46.

35

Гоулман Д. Эмоциональный интеллект. Почему он может значить больше, чем IQ / Д. Гоулман; пер. с англ. А.П. Исаевой. – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2013.- С. 90.

36

Так само – С. 91.

37

Изард К.Э. Психология эмоций / К.Э. Изард. – СПб.: Питер, 2007. – С. 101.

38

Гоулман Д. Эмоциональное лидерство: искусство управления людьми на основе эмоционального интеллекта: [пер. с англ.] / Д. Гоулман, Р. Бояцис, Э. Манни. – 3-е изд.- М.: Альпина Бизнес Букс, 2008. – С. 20-21.

39

Riggio R.E. Before emotional intelligence: Research on nonverbal, emotional, and social competences / R.E. Riggio // Industrial and Organizational Psychology: Perspectives on Science and Practice, 2010 – No. 3. – P. 178-18.

40

Mayer J. D., Salovey P., & Caruso D. R. Emotional intelligence: New ability or eclectic traits? / J. D. Mayer, P. Salovey, & D. R. Caruso // *American Psychologist*, 63(6) - 2008. – p. 503-517.

Емоційний інтелект	це здатність людини до розпізнавання емоцій, розуміння мотивів, спрямованостей та бажань інших людей та своїх власних, а також здатність до управління своїми емоціями та емоціями інших людей з метою вирішення конкретних практичних завдань та підвищення якості міжособистісної взаємодії ⁴⁰
---------------------------	---

З самого початку дослідження емоційного інтелекту він вивчався у контексті діяльності лідера. Безумовно, емоційний інтелект з усіма його складниками та компетенціями важливий для будь-якої людини, але для лідера високий рівень розвитку емоційного інтелекту є необхідністю, без якої діяльність організації приречена на невдачу.

Цікавий факт	Ще 1988 року Рувен Бар-Он ввів поняття емоційного коефіцієнту (EQ – Emotional Quotient), по аналогії з поняттям інтелектуального коефіцієнту (IQ – Intelligence Quotient)
---------------------	---

Структура емоційного інтелекту

На сьогоднішній день не існує єдиного підходу до визначення структурних компонентів емоційного інтелекту. Однією з найбільш широко використовуваних є модель здібностей, що включає в себе чотири основних компоненти.



Всі компоненти наведеної моделі пов'язані між собою і мають однаково велике значення для реалізації практичного потенціалу емоційного інтелекту.

Таблиця 5.1 Компоненти емоційного інтелекту

Назва компоненту	Зміст та сутність компоненту
Сприйняття емоцій	<ul style="list-style-type: none"> Відображає комплексну здатність людини до розпізнавання емоцій іншої людини не тільки за вербальними сигналами, а й за мімікою, позою, жестами, гучністю та тоном голосу та іншими невербальними ознаками. Сприйняття та розпізнавання власних емоцій та емоцій інших людей є найбільш базовим аспектом емоційного інтелекту, що робить можливим подальшу роботу, спрямовану на аналіз емоційної інформації. Людина, яка знаходиться у доброму контакті з власними емоціями та переживаннями набагато легше зможе ідентифікуватися з іншою людиною та зрозуміти сутність її емоційного стану. Бізнес-лідер, що погано розуміє власні емоції і переживання, а також не здатен до розпізнавання емоційних станів і проблем своїх підлеглих, цілковито втрачає можливість до керування емоційним життям власного колективу
Використання емоцій	<ul style="list-style-type: none"> Вказує на здатність людини до використання емоцій з метою стимуляції різних видів інтелектуальної діяльності, таких як вирішення конкретних проблем та й просто розмірковування. Використання емоцій стає на пригоді бізнес-лідеру у ситуаціях, коли необхідно розв'язати в короткий термін складне багатокомпонентне завдання, що потребує великих витрат часу та уваги до окремих деталей. Понижений емоційний фон сприяє виконанню методичної, акуратної роботи, що потребує до себе особливої уваги. Добрий настрій сприяє прояву креативного мислення та творчої активності. Лідер з добре розвиненим емоційним інтелектом володіє здатністю до використання змін власного настрою для вирішення різнопланових практичних завдань
Розуміння емоцій	<ul style="list-style-type: none"> Являє собою здатність не тільки до розуміння «мови емоцій», а й до оцінки особливостей співвідношення між емоціями, здатність бачити різницю між емоціями (наприклад, різницю між станом захоплення та щастям). Включає в себе здатність до розуміння та вербального опису специфіки зміни емоційних станів. Бізнес-лідер може добре розпізнавати емоції та особливості їх перегляду на напівсвідомому рівні й взаємодіяти з оточуючими, спираючись на несвідоме інтуїтивне відчуття емоційних особливостей тієї чи іншої ситуації, це буде свідчити про недостатність розвиненості його здатності до розуміння емоцій як компоненту емоційного інтелекту. Тільки свідомий аналіз, що починається з вербалізації та детального опису емоційної сторони ситуації, може свідчити про розвинену здібність до розуміння емоцій
Управління емоціями	<ul style="list-style-type: none"> Відображає здатність людини до управління власними емоційними станами та емоційними станами інших людей. Управління емоціями здійснюється у контексті актуальних цілей людини, що ґрунтується на глибокому самоусвідомленні та детальному розумінні соціальної ситуації Через «трансляцію» позитивних станів підлеглим бізнес-лідер тим самим забезпечує позитивну соціально-психологічну атмосферу в колективі, яка не тільки покращує самопочуття співробітників, а й позитивно впливає на ефективність праці.

Книш А.Є. Емоційний інтелект лідера в сфері бізнесу: навчальний посібник /А.Є. Книш А – К.: ДП «НВЦ «Пріритети»,2016 р. – 40 с

Емоційний інтелект у діяльності бізнес-лідера

На відміну від інших сфер (державне управління, сфера освіти) **існування бізнес-організації цілком залежить від її успішності** і здатності отримувати прибутки тут і тепер. Якщо організація не може підлаштовуватися під сучасні тенденції, використовувати нові можливості й приносить тільки збитки, то вона досить швидко ліквідується.

Бізнес сфера вимагає від лідера більшої відповідальності за власні рішення, а разом з тим й креативності та гнучкості, що неможливо без глибокого розуміння можливостей та особливостей власних підлеглих. Нездатність лідера до налагодження якісного контакту з членами свого колективу неодмінно буде відображатися на соціально-психологічній атмосфері та призводити не тільки до емоційних, а й до фінансових збитків.

Розвинений емоційний інтелект дозволяє бізнес-лідеру:

- Знаходитися в **гармонії** з власними намірами та переживаннями
- Забезпечувати **довіру** підлеглих і **впевненість** в успішності власного майбутнього
- Створювати унікальний психологічний **клімат**, що спонукає підлеглих **ділитися** своїми ідеями та способами вирішення конкретних завдань
- Майстерно **керувати мотивацією** підлеглих
- Підтримувати у підлеглих високий рівень **креативності** та готовності до прийняття **здорового ризику**
- Підтримання в колективі спрямованості на неперервний **розвиток та навчання**
- Підвищувати **продуктивність праці** за рахунок раціонального управління емоційними станами в колективі ⁴¹



Практичне завдання

Завдання 1. Аналіз кейсу «Сила уваги».

Ситуація. Ганна була господаркою невеликого бізнесу, що включав чотири магазини одягу та взуття. Своєю основним обов'язком вона вважала роботу з паперами, що відбирало майже весь її час і не давало їй можливості працювати з персоналом. Для того, щоб підвищити рівень продажів в своїх магазинах вона запросила групу тренерів, які були сприйняті персоналом дуже ворожо. Працівники підкреслювали, що не отримали нічого нового від тренінгу, й почувають образу через те, що Ганна не вірить в їх професіоналізм.

За результатами роботи тренери порекомендували Ганні найняти собі помічника, який би взяв на себе частину паперової роботи. Після того, як Ганна переклала на свого помічника частину своїх звичних обов'язків, вона отримала можливість частіше бувати в своїх магазинах, спілкуватися з персоналом, дізнаватися більше про їх проблеми та ідеї.

Через два місяці продажі в магазинах Ганни почали суттєво зростати.

Проаналізуйте цей кейс, спираючись на питання, що наведені у шаблоні.

Завдання 2. Аналіз кейсу «Довіртеся мені, бо я директор»

Ситуація. Менеджмент ІТ-компанії направив психолога до однієї з своїх регіональних філій з метою діагностики актуальних проблем колективу. Справа в тому, що працівники філії завжди вчасно і сумлінно виконували завдання, поставлені перед ними центральним офісом. Та разом з тим, працівники цієї філії подавали найменшу кількість ідей для розробок нових продуктів серед усіх відділень компанії. Психолог провів індивідуальні та групові розмови з персоналом, анкетування й психологічне тестування, та виявив, що всі без винятку працівники вважають, що директор філії Олександр не довіряє їм. Це проявляється в постійних перевірках, зборах, прискіпливому аналізі результатів роботи.

Під час індивідуальної сесії психолог вказав Олександрові на те, що його підлеглі почувають себе некомфортно через його мікроменеджмент. Більше того, вони почувають образу, бо він не довіряє їм. Олександр був надзвичайно здивований і пояснив це як непорозуміння. Він виглядав дуже щирим у своєму здивуванні і навіть засмученим. Психолог пояснив, що якщо давати підлеглим більше простору для самовираження вони будуть демонструвати кращі результати, з чим Олександр з готовністю погодився. Після цього психолог спитав його, чому ж він не робив цього досі. На що Олександр напівсвідомо й з запалом відповів: «Як же я можу їм довіряти?» Після цієї фрази Олександр відразу схаменувся й відзначив, що не мав цього на увазі. До самого кінця розмови з психологом він не зупинявся повторювати, що він повністю довіряє своїм підлеглим.

Проаналізуйте цей кейс, спираючись на питання, що наведені у шаблоні.

Шаблон для виконання

Завдання 1. Аналіз кейсу «Сила уваги»

З якими проблемами зіткнулися господарка бізнесу Ганна / працівники магази-
нів / група тренерів? Поясніть, яким чином відносини між господаркою бізнесу і
працівниками впливають на ефективність бізнесу?

This image shows a blank sheet of white paper with horizontal ruling lines. The lines are evenly spaced and run across the width of the page. There are no margins, text, or other markings on the paper.

Завдання 2. Аналіз кейсу «Довіртеся мені, бо я директор»

З якими проблемами зіткнулися менеджмент ІТ-компанії/ працівники філії / директор філії?

Відсутність яких важливих компонентів емоційного інтелекту продемонстрував Олександр?

[illegible]

Тема 6. Харизматичне лідерство

Теоретичний матеріал

*Харизма один з головних секретів лідера
(А. Онассіс)⁴²*

*Харизматичні риси лідерства збивають людей з ніг;
вони становлять основу впливу справжніх лідерів
(Кетс де Вріс Манфред)⁴³*

Важливо. Аспекти харизми: *релігійний* – харизма як божественний дар; *соціологічний* аспект – харизма з погляду рольових функцій особистості лідера та його відносин з послідовниками; *культурологічний аспект* – виділення ряду якостей, які притягують прихильників до лідера; *психологічний аспект* – лідер володіє надзвичайними особистими якостями, завдяки яким він встановлює суб'єктивні відносини з послідовниками, заснованими на ілюзії взаємності; *комунікативний аспект* – можливість лідера донести інформацію до його прихильників; *соціально-політичний аспект* – підкреслює революційність і новаторство харизми; *історико-філософський аспект* – дозволяє уявити наявність харизми в суспільній свідомості.⁴⁴

Поняття. Слово «харизма» з грецьк. «дар, наданий зверху» (або «божий дар»). *Харизма* – мистецтво заворожувати інших людей. *Харизматик* – це той, хто здатний діяти на маси людей з великою емоційною силою. Харизму розглядають як взаємодію або як особливий тип відносин, які існують між лідером та його послідовниками, це результат певних реакцій послідовників, які обумовлені характеристиками особистості лідера та його поведінкою в конкретній ситуації. «Харити» – богині краси та вишуканості. «Первинна харизма» – це та харизма, яка несуттєва до обмежень повсякденного життя й розсіяна в суспільстві. «Вторинна харизма» є особливою якістю людини, що притягує інших і впливає на них, так як переключає їх на діяльність.⁴⁵

Харизматичне лідерство було визначено як здатність «принудити звичайних людей поступати екстраординарно в екстремальній ситуації».

Теорії харизматичного лідерства:

Теорія харизматичного лідерства Хауса: Послідовники лідера вважають, що ідеї лідера правильні, вони відчують до нього довіру, тягу, емоційно включені у виконання місії організації, ставлять перед собою високі цілі і вважають, що вони можуть внести свій вклад в успіх організації. Риси харизматичного лідера: сильна потреба до влади, висока впевненість у своїх силах, поведінка лідера націлена на управління враженням, надання власного прикладу, створює привабливий образ майбутнього через емоційне зараження послідовників; проявляє лідер себе найбільш яскраво в стресових ситуаціях.

Теорія атрибуції Ф. Конгера і Р. Канунго: харизма – це феномен процесу атрибуції з характерними формами поведінки: лідер описує своє бачення майбутнього, даний процес називається «фреймінг». Харизматичні лідери використовують особисту владу, яка ґрунтується на визнаній майстерності, щоб переконати послідовників та впливати на них.

Теорія харизматичного лідерства Шаміра: 4 основних поняття: особиста ідентифікація (послідовник копіює поведінку лідера або приймає ті самі установки, щоб походити на лідера), соціальна ідентичність (ототожнює себе з зібранням людей, таких як група, організація або нація), інтеріоризація (процес, в ході якого підвладні засвоюють цінності та ідеологію лідера) і самоефективність (це переконання в тому, що людина компетентна і здатна досягти цілей)⁴⁶

42

Пинтосевич И. 77 уроков лидерства. Воспитай лидера в себе и окружающих / И. Пинтосевич, В. Воронов. – К.: Арт Книга, 2014. – С.15.

43

Кетс де Врис Манфред. Мистика лидерства. Развитие эмоционального интеллекта: [пер. с англ.] / Манфред Кетс де Врис. – 2-е изд. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2004. – С. 253–254.

44

Кравченко В.И. Харизматическая личность: многообразие понимания / В.И. Кравченко // СоцИс. – 2004. – №4. – С. 134–137.

45.

Московичи С. Век толп. Исторический трактат по психологии масс: [пер. с фр.] / Московичи С.- М.: Центр психологии и психотерапии. – 1996. – С. 187–196.

46

Шеклтон В. Психология лидерства в бизнесе / В. Шеклтон; [пер. с англ. Комарова С.]. – СПб.: Питер, 2008. – 222 с.

47

Кетс де Врис Манфред. Мистика лідерства. Развитие эмоционального интеллекта: [пер. с англ.] / Манфред Кетс де Врис. – 2-е изд. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2004. – С. 20–38.

48

Так само – С. 43–47.

49

Кудряшова Е.В. Лидер и лидерство: исследование лидерства в современной западной общественно-политической мысли / Е.В. Кудряшова. – Арханг. : Изд-во Поморского международного педагогического университета, 1996. – С. 59–69.

50

Занковский А.Н. Психология лидерства: от поведенческой модели к культурно-ценностной парадигме / А.Н. Занковский. – М.: Изд-во «Центр психологии РАН», 2011. – С. 32.

51

Энкельман Николаус Б. Харизма. Личностные качества как средство достижения успеха в профессиональной и личной жизни: [пер. с нем.] Н.Б. Энкельман. – М.: АО «Интерэксперт», 2000. – С. 24.

52

Шалагинова Л.В. Психология лидерства / Л.В. Шалагинова. – СПб. : Речь. – 2007. – С. 135.

Таблиця 6. 1. Концепція «клінічної парадигми» становлення харизматичного лідера

Постулат	Розуміння
Кожна дія людини має своє пояснення	Емоційний інтелект
Більша частина життя свідомості – думки, почуття, мотиви знаходяться поза зоною свідомості	Когнітивне й емоційне несвідоме впливає на усвідомлену реальність
Найбільш важливе в розумінні людини, як вона виражає емоції й управляє ними	Емоції визначають поведінку, а характерні патерни емоцій, думок і поведінки формують особистість. У процесі соціалізації люди починають управляти емоціями
Розвиток людини – процес диференціальний і внутрішньо-особистісний	Мотиваційні системи потреб, сформовані у дитинстві і взаємодія їх з факторами оточуючого середовища визначає унікальність кожної людини ⁴⁷
Конструктивний нарцисизм	Розвивається, коли батьки турбуються про дітей, допомагають їм справлятися із фрустраціями, виховують гармонійні, позитивні особистості з хорошою самооцінкою, здатністю до самоаналізу й емпатичним поглядом на світ. Стають видатними трансформаційними лідерами
Деструктивний нарцисизм	Батьки тримаються з дітьми холодно й на відстані, або ж занадто балують і вихваляють дитину. На їх ґрунті в дорослому житті розвивається почуття зверхності, неадекватності, заздрості, жадібності, озлобленості, самозвеличення та мстивості, демонструють симптоми маніакально-депресивного захворювання – гіпоманію або ейфорію ⁴⁸ .

Таблиця 6. 2. Характеристика харизматичного бізнес-лідера

Автор	Сутність
А.М. Гантер	6 основних характеристик: «обмін енергією» або сугестивні здібності; «зовнішність», яка зачаровує; «незалежність характеру»; «хороші риторичні здібності й артистизм»; «позитивне сприйняття захоплення своєю персоною»; «гідна та впевнена манера триматися». ⁴⁹
У. Беніс	4 групи лідерських якостей: управління увагою; управління цілями; управління довірою; управління собою ⁵⁰
Н.Б. Енкельман	Риси харизматичного лідера: магнетична сила; натхнення від виконання завдання; отождолення себе з роботою, яка виконується; розкриття власних здібностей; впевненість у власних силах і душевна рівновага; вміння зосередити свою увагу на головному; комунікабельність і вміння встановлювати довготривалі й інші міжособистісні відносини; вміння мотивувати себе й інших; здатність знаходити правильний підхід; вміння ставити перед собою й іншими чіткі цілі; чарівність; активність та енергійність, вміння приймати рішення; вміння слугувати взірцем для наслідування; позитивне сприйняття життя ⁵¹
Л.В. Шалагинова	Харизматик завжди знаходиться в центрі уваги, він підкорює серця, оточуючих, які заворожено ловлять кожне сказане ним слово, відгадують по очам його бажання. Він випромінює впевненість та оптимізм, віру, натхнення, і це знаходить відгук оточуючих. Харизматична особистість запрограмована на досягнення успіху – настрій для досягнення успіху стає звичкою ⁵²

Й. Штайпер	4 типи харизматичних лідерів: образ «батька» – з патерналістською харизмою (турботливість та участь, панування і твердість; організація і контроль); образ «героя» – з героїчною харизмою (виключність і незалежність, віра у власні сили й відданість справі, екстраверсія й розрахунок на ефект, панування і твердість); образ «рятівника» з місіонерською харизмою (натхненність та амбіційність, віра у власні сили й відданість справі, екстраверсія й розрахунок на ефект); образ «царя» з величною харизмою (інтроверсія й автентичність – відповідність людини самому собі; здатність жити, не зраджуючи своєму істинному Я, готовність до кооперації і точність почуттів, виключність і незалежність) ⁵³
-------------------	--

Таблиця 6.3. Компоненти поведінки харизматичного й нехаризматичного бізнес-лідера

Компонент	Харизматичний лідер	Нехаризматичний лідер
Ставлення до статус-кво (певне положення)	Опозиція до статус-кво й зусилля на його зміну (Стів Джобс в «Apple»)	Згода зі статус-кво та прагнення підтримати його
Майбутні цілі	Уявлення, які сильно відрізняються від статус-кво (Том Морган із концепцією «Domino Pizza»)	Цілі, які не сильно відрізняються від статус-кво
Привабливість	Спільні перспективи й передбачення роблять із нього привабливого й вшанованого героя, гідного вияву та наслідування (Лі Якокка в перші три роки в «Chrysler»)	Спільні перспективи роблять його привабливим
Кваліфікація	Уміння використовувати незвичні методи зміни існуючого порядку речей (Ол Девіс, власник «Los Angeles Raiders»)	Уміння використовувати відомі способи досягнення цілей у межах існуючого
Сприйняття оточуючого	Необхідність зняття оточення з метою зміни статус-кво (Едгар Воланд у «Du Pont»)	Низька потреба у сприйнятті оточення для підтримки статус-кво
Уявлення	Чітке уявлення майбутнього й сильна мотивація до лідерства (Росс Парат в «EDS»)	Слабкі уявлення про цілі й мотивації до лідерства
Підвалини успіху	Особистісна влада, заснована на знаннях, повазі й захопленні унікальністю (Ян Карлсон у «Scandinavian Airlines Systems»)	Влада посади й особистіста влада (на основі винагородження знань і переваг друзів того ж типу)
Взаємовідносини «лідер-ведучий»	Приналежність до еліти, зразок (Мері Кей Аш із «Mary Kay Cosmetics»), Спонукає людей до участі у пропонувананих ним радикальних змінах (Едвард Ленд, винахідник фотокамери «Polaroid»)	Поборник рівності, шукає згоди або ж директивний Підштовхує або змушує людей розділяти його або її погляди ⁵⁴

53

Нестуля О.О. Основи лідерства. Наукові концепції (середина XIX століття-початок XX століття): навч. посіб. / О.О. Нестуля, С.І. Нестуля. – Полтава: ПУЕТ, 2016. – С.296.

54

Нестуля О.О. Основи лідерства. Наукові концепції (середина XIX століття-початок XX століття): навч. посіб. / О.О. Нестуля, С.І. Нестуля. – Полтава: ПУЕТ, 2016. – С.299–300.

55

Книш А.Є. Емоційний інтелект лідера в сфері бізнесу: навчальний посібник /А.Є. Книш А – К.: ДП «НВЦ «Пріритети»,2016 р. – 40.

56

Гандапас Р. Харизма в бізнесі [Ел. Ресурс] / Гандапас Радислав. – Режим доступа:[http:// www.radislavgandapas.com/video-courses/срфк-шіф-дшвукф-м-ишятуіу](http://www.radislavgandapas.com/video-courses/срфк-шіф-дшвукф-м-ишятуіу)

Практичне завдання

Прочитайте описи наведених нижче ситуацій та продумайте власну реакцію на них.

Завдання 1. «Сприйняття емоцій»

Ситуація 1. Ви присутні у коференц залі, де за кілька хвилин має початися нарада. Зібралися майже всі співробітники і секретар робить копії документів для всіх присутніх за допомогою ксероксу, що стоїть поруч з Вами. Користуючись шумом від роботи апарату, Ви розповідаєте своєму другові, що сидить поруч з Вами, непристойний жарт. Як раз, коли Ви доходите у своїй розповіді до кульмінаційного моменту, апарат закінчує свою роботу і всі чують непристойний кінець жарту. Які почуття Ви будете переживати?

Завдання 2. «Використання емоцій»

Ситуація 1. Впродовж трьох місяців Ваша філія працювала над розробкою програмного забезпечення. Презентацію результатів роботи, яку необхідно здійснити перед усіма працівниками філії, менеджментом компанії та зарубіжними замовниками, має зробити саме Ви. За 10 хвилин перед презентацією Ви відчуваєте надзвичайно стривожений та напружений. Як можна використати Ваш стан для забезпечення успішного виступу?

Завдання 3. «Розуміння емоцій»

Ситуація 1. Ви знаходитесь на бізнес-конференції. На сцені виступає директор страхової фірми з доповіддю. Він намагається зацікавити публіку, але його ніхто не слухає. Всі довкола сміються й розмовляють. Які емоції може переживати виступаючий?

Завдання 4. «Управління емоціями»

Ситуація 1. Ваш начальник дуже галаслива людина, що дуже часто використовує роздратований тон при спілкуванні з підлеглими. Яким чином, на Ваш погляд, необхідно реагувати на репліки боса?

Ситуація 2. Вам необхідно закінчити розробку плану робіт на наступний місяць саме сьогодні, бо завтра у Вас починається відпустка і Ви зранку вилітаєте в теплі краї. Проблема в тому, що начальник фінансового відділу затримує свій звіт, без якого Ви не можете завершити свою роботу. Він досить гордовита людина і вже заявив Вам, що не збирається поспішати зі звітом ціною помилок. Тим часом до кінця робочого дня залишається чотири години, Ви все більше нервуете. Опишіть, як саме Ви будете поводити себе з начальником фінансового відділу, щоб переконати його видати Вам звіт як можна скоріше?⁵⁵

Завдання 5

Ознайомтеся з відеопрезентацією Радислава Гандапаса «Харизма лідера в бізнесі». Запишіть основні характеристики харизматичного лідера. Чим «землянин» відрізняється від «інопланетян», за Радиславом Гандапасом?⁵⁶

Шаблон для виконання

Відповідь респондента	Оцінка 1	Оцінка 2	Оцінка 3	Загальна оцінка
Сприйняття емоцій				
Використання емоцій				
Розуміння емоцій				
Управління емоціями				
Завдання 5 Відмінності «землянина» від «інопланетянина»	Риса ХЛ	Риса ХЛ	Риса ХЛ	Риса ХЛ

56

Пинтосевич И.77 уроков лидерства. Воспитай лидера в себе и окружающих / И. Пинтосевич, В. Воронов. – К.: Арт Книга, 2014. – С. 21.

57

Кетс де Врис Манфред. Мистика лидерства. Развитие эмоционального интеллекта: [пер. с англ.] / Манфред Кетс де Врис. – 2-е изд. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2004. – С. 245.

58

Дафт Р. Л. Уроки лидерства / Р. Л. Дафт, при участии П. Лейн ; [пер. с англ. А. В. Козлова, под ред. проф. И. Ф. Андреевой]. – М. : Эксмо, 2006. – С. 86–95.

59

Кудряшова Е.В. Лидер и лидерство. Исследования лидерства в современной западной общественно-политической мысли / Е.В. Кудряшова. – Архангельск: Изд-во ПМПУ, 1996. – С.50.

Тема 7. Трансформаційне та трансакційне лідерство

Теоретичний матеріал

Лідер повинен бути стрімглавим, енергійним.

Він всіх заряджає енергією

(Б. Гейтс)⁵⁶

Серед рис, які характеризують харизматичного, трансформуючого лідера, який легко орієнтується в глобальному контексті, головне – це самоконтроль (М. Вріс)⁵⁷

Цікавий факт. Ерккі Куісма проводив радіочастотні дослідження, коли в нього виникла ідея: чому б не сховати антену стільникового телефону в його корпус? Недовго думаючи, Куісма від'єднав антену від існуючої моделі, поставив пластикову «заглушку» і пофарбував її швидкозастиснувальною фарбою. Потім він вирізав нову антену з мідного дроту та вмонтував її під корпус телефону. Телефон справно запрацював. Однак удосконалення, запропоноване Куісмою, визвало опір у топ-менеджерів Nokia: вони застерігали, що користувачі телефонів будуть сумніватися, що телефони, в яких немає видимої антени, здатні приймати сигнали. Але Юріо Неуво, начальник дослідницького відділу, безпосередній начальник Куісми, підтримав нову ідею. Неуво мав добрі відносини з багатьма топ-менеджерами і зміг переконати їх в перспективності винаходу Куісми. В результаті з'явилась нова модель «Nokia 8800», яка була оснащена внутрішньою антеною і стала однією з найприбутковіших брендів за всю історію компанії. Надалі інновація була скопійована конкурентами. У Nokia підтримується дух підприємництва і співробітники не бояться пропонувати фантастичні ідеї. Керівники Nokia підтримують проведення самостійних досліджень і розробку нових технологій. Співробітники знають, що Юріо Неуво докладе максимум зусиль, щоб звернути увагу всіх на нову ідею⁵⁸

Поняття. Термін «трансакція» означає більш активну роль послідовників у взаємовідносинах обміну з лідером під час збереження двостороннього впливу. Атрибутна модель лідерства пов'язана з когнітивними процесами, за якими лідер інтерпретує поведінку підлеглих за деякими «сигналами» в контексті конкретного організаційного оточення. Ця модель виходить із того, що лідер, по суті, є інформаційним «процесором», тобто відшукує інформаційний сигнал про те, «чому» дещо трапилось, а потім пробує пояснити його причини аби визначити шляхи реагування на них. «Атрибутний підхід виявляє важливість і навіть необхідність знання лідером того, як сприймають і чого чекають від нього послідовники, оскільки це здійснює вплив на його власне відчуття рівня свободи дій: що можна зробити, що є небажаним, а що принципово неможливо в даній групі»

Цікавий факт. У. Черчіль та Ф. Рузвельт прийшли до влади в період кризи, але привели своїх послідовників до тріумфу в жорстокій війні. Обидва закликали людей до нечуваних жертв, одночасно відкриваючи їм привабливу картину світлого майбутнього, яке стане результатом їх зусиль. І коли ті дослухалися до їх закликів, то досягли більшого, ніж могли очікувати від себе. Дж. Бернс обох назвав трансформаційними лідерами, які змінили людей чи середовище навколо них.⁵⁹

Поняття. Термін «трансакція» означає більш активну роль послідовників у взаємовідносинах обміну з лідером під час збереження двостороннього впливу.

Атрибутна модель лідерства пов'язана з когнітивними процесами, за якими лідер інтерпретує поведінку підлеглих за деякими «сигналами» в контексті конкретного організаційного оточення. Ця модель виходить із того, що лідер, по суті, є інформаційним «процесором», тобто відшукує інформаційний сигнал про те, «чому» дещо трапилось, а потім пробує пояснити його причини аби визначити шляхи реагування на них. «Атрибутний підхід виявляє важливість і навіть необхідність знання лідером того, як сприймають і чого чекають від нього послідовники, оскільки це здійснює вплив на його власне відчуття рівня свободи дій: що можна зробити, що є небажаним, а що принципово неможливо в даній групі»⁶⁰

Моделі трансформаційного лідерства

Модель трансформаційного лідерства Дж. Басса складається з 4 компонентів, відомих як «чотири І»: *Індивідуальний підхід (Individualized consideration)* або лідерство шляхом розвитку людей; *Інтелектуальна стимуляція (Intellectual stimulation)* або лідерство шляхом стимулювання мислення людей; *Надихаюча мотивація (Inspirational motivation)*, або лідерство шляхом натхнення людей; *Ідеалізований вплив (Idealized influence)*, або лідерство, засноване на харизмі⁶¹.

Модель трансформаційного лідерства як стратегічного лідерства. Стратегічне лідерство визначають як здатність: охоплювати перспективу й розпізнавати закономірності в ході подій; виявляти необхідність змін як контексту, так і змісту організаційної діяльності; розробити стратегію, плани та програми здійснення процесу змін; навчати мистецтву змін і забезпечувати їх засобами; мобілізувати енергію людей, використовуючи переконання, прийоми лідерства й навчання для здійснення змін в організації⁶².

Таблиця 7.1. Модель трансформаційного лідерства Юкла

Твердження	Пояснення
Розробляйте образ майбутнього, який буде зрозумілим і привабливим для підлеглих	Ясне бачення спрямовує підлеглих на досягнення мети організації, а процес досягнення приносить їм радість
Сформулюйте стратегію, за допомогою якої ваше бачення можна втілити в життя	Не надавайте підлеглим ретельно розроблений план. Швидше визначте найкращий спосіб досягнути поставленої мети
Виразіть своє бачення чітко й донесіть його до оточуючих	Бачення має бути представлено не лише в доступній, але й в привабливій формі, наприклад, з використанням випадків з реального життя
Виявляйте впевненість та оптимізм стосовно свого бачення майбутнього	Якщо лідер недостатньо впевнений в успіхові, підлегли не будуть докладати всі свої сили до досягнення мети
Висловлюйте впевненість у здатності підлеглих здійснити вашу стратегію	Підлегли повинні вірити, що вони можуть реалізувати бачення лідера. Лідери повинні навіювати підлеглим впевненість у собі.
Викликайте впевненість за допомогою визнання навіть незначних досягнень на шляху до мети	Якщо група досягає деякого успіху, це хороший стимул для продовження старанної роботи
Відзначаєте разом успіхи й досягнення	Офіційні чи неофіційні церемонії корисні для того, щоб відзначити успіх і тим самим вселити оптимізм і прихильність
Вдавайтесь до вражаючих дій, які символізують ключові організаційні цінності	Бачення підкріплюється вчинками, які лідери здійснюють, щоб надати їм особливе значення. Наприклад, лідер може продемонструвати турботу про якість роботи, знищивши виготовлену продукцію, яка не відповідає стандартам
Будьте прикладом для наслідування; вчинки говорять голосніше за слова	Лідери служать рольовими моделями. Якщо, наприклад, вони хочуть, щоб службовці йшли на певні жертви, вони мають діяти самі ⁶³

60

Джейкобс Ч. С. Нейроменеджмент. Почему кнут и пряник больше не работают / Ч. В. Джейкобс. – К.: Companion Group, 2010. – С. 171.

61

Шеклтон В. Психология лидерства в бизнесе / В. Шеклтон; [пер. с англ. Комарова С.]. – СПб.: Питер, 2008. – С. 145–147.

62

Карлоф Б. Вызов лидеров: [пер. со швед.] / Б. Карлоф, С. Седерберг. – М.: Дело, 1996. – С. 26–27.

63

Тичи Н. Лидеры организаций (Из опыта американских корпораций): [сокр. Пер. с англ.] / Н. Тичи, М.А. Деванна / науч. Ред. и авт. предисл. Н.А. Климов. – М.: Экономика, 1990. – С. 659.

64

Дафт Р.Л. Уроки лідерства / Р.Л. Дафт при участии П. Лейн; пер. с англ.. А.В. Козлова; под. ред. проф. И.А. Андреевой. – М.: Эксмо, 2006. – С. 467–468 – (Бизнес-бестселлер)

65

Шеклтон В. Психология лидерства в бизнесе / В. Шеклтон; [пер. с англ. Комарова С.]. – СПб.: Питер, 2008. – 222 с.

Важливо. Здатність управляти змінами, *трансформаціями є серцевиною інноваційного лідерства*. Специфіка *інноваційного лідерства* полягає в: створенні організацій, здатних розвиватися і змінюватися постійно. Лідери мають спрямовувати творчу енергію співробітників на впровадження інновацій, здатних принести суттєву користь організацій ⁶⁴.

Трансакційне лідерство

В основі *трансакційного лідерства* лежить трансакція або процес взаємобміну між лідером та групою.

Трансакційний лідер враховує потреби та інтереси групи та задовольняє їх запити в обмін на досягнення специфічних цілей або несення певних обов'язків, тому підлеглі одержують за свою роботу винагороду, а лідер – користь від виконання ними завдань.

Трансакційні лідери концентрують увагу на поточній діяльності організації, віддаючи перевагу: підвищенню продуктивності; безособовим аспектам роботи та традиційним функціям менеджера, таким як планування та складання бюджету.

Лідери цього типу можуть бути достатньо ефективними. Виправдовуючи очікування підлеглих, вони допомагають співробітникам набутися впевненості в собі. Крім того, задоволення потреб персоналу сприяє підвищенню виробництва та поліпшенню морального клімату.

Трансакційні лідери схильні слідувати суспільним правилам, тому вони більше схильні до стабільності аніж до змін. Трансакційні навички важливі для всіх керівників ⁶⁵.



Практичне завдання

Завдання 1.

Виконайте запропонований тест «Багатофакторний Опитувальник Лідерства» (Bass, B. M., & Avolio, B. J.). для визначення одного з семи факторів трансформаційного лідерства. Опитувальник включає в себе 21 твердження, кожне з яких необхідно оцінити за 5-ти бальною шкалою: 0 = не на всіх; 1 = тільки в той час; 2 = іноді; 3 = досить часто; 4 = часто, якщо не завжди.

1. Я намагаюся робити так, щоб іншим було мною комфортно.
2. Я можу висловити мету простими словами і вказати, що люди повинні робити.
3. Я сприяю тому, щоб інші починали думати по-новому.
4. Я допомагаю іншим розвиватися.
5. Я говорю іншим, що потрібно зробити, щоб досягти наміченого.
6. Я задоволений, коли люди роблять все так, як було сплановано.
7. Я прагну до того, щоб інші продовжували працювати так само, як завжди.
8. Люди вірять в мене.
9. Я показую людям привабливість результату, якого ми повинні досягти.
10. Я допомагаю іншим побачити нові способи вирішення завдань.
11. Я кажу людям, що я думаю про їхню роботу.
12. Я прагну до того, щоб люди отримали визнання / нагороди, коли дістають своїх цілей.
13. Поки все працює, я не намагаюся щось змінювати.
14. Я не втручаюся в те, як працюють інші люди.
15. Люди пишаються тим, що пов'язані зі мною.
16. Я можу допомогти іншим знайти сенс в їх роботі
17. Я допомагаю іншим переосмислити ідеї, які в яких вони ніколи не сумнівалися раніше.
18. Я демонструю особисту увагу тим, кого інші відкидають.
19. Я звертаю увагу на те, що інші можуть отримати за їх досягнення.
20. Я показую іншим стандарти, які вони повинні знати, щоб виконувати свою роботу.
21. Я прошу досягати більше, ніж це абсолютно необхідно.

Завдання 2.

Виконайте розробку вашого особистого стратегічного плану на найближчі 5 років і мотивуючого девізу на найближчі 3 місяці.. Спробуйте створити власну мотивацію шляхом проектування картини майбутнього. Якщо ці запитання не цілком співпадають із вашим уявленням майбутнього, поставте свої. Це можуть бути запитання про бізнес, про ваші досягнення, про сімейні перспективи, наукові звершення. Головне, щоб ви могли намалювати дієву для себе картину майбутнього⁶⁶.

66

Нестуля О.О. Основи лідерства: практикум (індивідуальні практичні та творчі завдання) / О.О. Нестуля, С.І. Нестуля, В.В. Крамаренко. – Вид. 4-е, переробл. та доповн. – Полтава. : ПУЕТ, 2017. – 124 с.

Шаблон для виконання завдання

Завдання 1.

Багатофакторний опитувальник Лідерства дозволяє виявити сім факторів, пов'язаних з трансформаційним лідерством:

Фактор 1. Вплив. Вказує, чи може людина сформувати довіру до себе і виступати в якості авторитету при необхідності транслювати свої ідеї. **Вплив (пункти 1, 8 і 15) – Фактор 1**

Фактор 2. Натхнення. Вимірює ступінь, в якій людина здатна використовувати символи і образи, щоб стимулювати роботу інших, підштовхнути до дій, долати перешкоди на шляху досягнення мети. **Уміння надихати (пункти 2, 9, і 16) – Фактор 2**

Фактор 3. Інтелектуальна стимуляція. Показує ступінь, в якій людина може заохочувати інших до творчого та креативного підходу при вирішенні завдань. Створює середовище в колективі, яке дозволяє людям виявляти свої здібності і самореалізовуватися. **Інтелектуальна стимуляція (пункти 3, 10, і 17) – Фактор 3**

Фактор 4. Індивідуальний підхід. Показує ступінь, в якій людина демонструє зацікавленість в інших людях, здатна знайти індивідуальний підхід до незнайомої людини. **Індивідуальний підхід (пункти 4, 11, і 18) – Фактор 4**

Фактор 5. Мотивація. Показує, в якій мірі людина мотивує людей на досягнення мети, формує образ результату, позначає його критерії, чітко обумовлює очікування. **Мотивація (пункти 5, 12, і 19) – Фактор 5**

Фактор 6. Управління. Оцінює те, як людина управляє процесом досягнення мети. Задовольняється він формальними показниками або прагне зробити групову роботу максимально ефективною. **Управління (пункти 6, 13, і 20) – Фактор 6**

Фактор 7. Надання самостійності. Показує, чи схильна людина все робити самостійно або готова правильно і ефективно організувати групову роботу для досягнення мети. **Надання самостійності (пункти 7, 14, і 21) – Фактор 7**

Оцінка для кожного фактора визначається шляхом підсумовування трьох відповідних пунктів анкети. Наприклад, щоб визначити вашу оцінку по Фактору 1, порахуйте суму балів за вказаними твердженнями. Так необхідно розрахувати суму по кожному з 7 факторів. Здатність до процесу трансформації лідерства в цілому показує загальна сума балів за всіма 7 факторам.

Інтерпретація: високі здібності 9–12 балів; помірні здатності 5–8 балів; низькі здібності 0–4 бали.

Завдання 2.

Заповніть таблицю «Стратегічне планування»

Ким ви себе бачите через 5 років?	
Яку додаткову освіту ви отримаєте до цього часу?	
Яким буде ваш щомісячний прибуток?	
Як ви себе будете відчувати?	
Якими будуть ваші перспективи на майбутнє?	

Тема 8. Стилi лiдерства в бiзнесi

Теоретичний матерiал

*В будь-якій справі головне – почати діяти.
Пам`ятайте: ніхто не зміг досягти успіху
тільки плануванням
(Г. Кавасакі)⁶⁷*

Поняття. Стил – це система постійно впроваджуваних методів керівництва. Існують 3 основні стилі: авторитарний, демократичний, ліберальний.

Таблиця 8.1. Особливості стилів лiдерства

Критерії	Авторитарний	Демократичний	Ліберальний
<i>Мета</i>	Ставить керівник	Результат групового рішення при підтримці керівника	Повна свобода для прийняття рішення, мінімальна участь керівника
<i>Розподіл завдань</i>	Усі завдання дає керівник, причому співробітник не знає, яке завдання він отримає потім	Установлюється певний порядок робіт. Залежно від побажань співробітника керівник може давати поради та пропонувати інші завдання	Керівник надає необхідні матеріали й інформацію (на прохання співробітників)
<i>Оцінка роботи</i>	Керівник особисто винагороджує і карає робітників, але сам у процесі праці не бере участі	Керівник намагається використовувати об'єктивні критерії критики й заохочення, намагається брати участь у роботі групи	Керівник дає окремі спонтанні коментарі, оцінка групової роботи відсутня
<i>Трудова атмосфера</i>	Висока напруга, вимоги	Вільна дружня атмосфера	Атмосфера неконтрольованої поведінки окремих співробітників
<i>Групово єдність</i>	Покірне, безпеліційне підкорення	Висока групово єдність, низька плинність	Низька
<i>Зацікавленість у виконуваних завданнях</i>	Низька	Висока	Мінімальна
<i>Інтенсивність (якість роботи)</i>	Висока інтенсивність	Висока оригінальність результатів	Мінімальна
<i>Готовність до праці</i>	За відсутності керівника перерва в роботі	За відсутності керівника продовження роботи	Перерва в роботі за бажанням
<i>Мотивація праці</i>	Мінімальна	Висока	Мінімальна ⁶⁸

67

Пинтосевич И.77 уроков лидерства. Воспитай лидера в себе и окружающих / И. Пинтосевич, В. Воронов. – К.: Арт Книга, 2014. – С. 25.

68

Нестуля О.О. Основы лидерства. Научные концепции (середина XIX століття- початок XX століття): навч. посіб. / О.О. Нестуля, С.І. Нестуля. – Полтава: ПУЕТ, 2016. – 375 с.

69

Шалагинова Л.В. Психологія лідерства / Л.В. Шалагинова. – СПб. : Речь. – 2007. – 464 с.

Цікавий факт. С. Стогділ, проаналізувавши риси лідерів виявив 3 лідерські стилі: **інструментальний** (залучення інших до колективної співпраці); **соціальний** (спрямований на співробітництво); **«гангстерський»** (лідер досягав особистих цілей за допомогою сили й підтримки неповаги до інших).

Види авторитарного стилю: автократичний і патерналістський.

Види демократичного стилю:



Ситуативні стилі управління:

- Вказуючий стиль (метод примусу);
- Роз`яснюючий (прикладі переконання, пояснення, інформування);
- стиль участі;
- стиль делегування ⁶⁹



Практичне завдання**Завдання 1.**

Партисипативний демократичний лідер повністю довіряє своїм послідовникам, організовує широкий обмін багатосторонньою інформацією, залучає послідовників до постановки цілей і контролю над ними. Але при цьому відповідальність за наслідки прийнятих рішень не перекладає на плечі підлеглих. Наведіть приклад із літератури, кіно або життєвої реальності прояву поведінки партисипативного лідера.

Завдання 2

Охарактеризуйте різні стилі лідерства, використавши шаблон.

Завдання 3.

Відомо, що Роберт Грінліф увів у науковий обіг поняття «обслуговуюче лідерство». Сьогодні у США діє інститут «обслуговуючого» лідерства Р. Грінліфа. Яке ваше ставлення до парадигми «лідер-слуга»? Можете навести приклад із вашого життєвого досвіду стосовно того, чи доводилося вам зустрічати лідера, зміст діяльності якого складало «служіння»?

Шаблон для виконання

Завдання 1. Приклади прояву поведінки партисипативного лідера.

Завдання 2. Заповніть таблицю

Стиль	Характерні особливості	Переваги	Недоліки
Авторитарний			
Демократичний			
Ліберальний			

Завдання 3.

Ваше ставлення _____

Приклад _____

Життєвий досвід _____

Тема 9. Когнітивні якості бізнес-лідера та їх розвиток

Теоретичний матеріал

Я мислю, отже я існую.

(Р. Декард)⁷⁰

Важливо знати: Пам'ять – одна з форм психологічного відображення. Завдяки пам'яті індивід може закріплювати, зберігати і відтворювати свій життєвий досвід. Завдяки пам'яті людина може утримувати безліч змістових зв'язків між явищами світу; за їх відсутності створюються «болісні розриви» в усьому духовному житті людини, що може призвести до тяжких хворобливих явищ. Людська пам'ять – ланка зв'язку між минулим, сучасним і майбутнім. Втрачаючи пам'ять, індивід втрачає не лише своє минуле, а й здатність нормально жити. Головний інструмент нашого розуму – це пам'ять⁷¹

Важливо: загальні рекомендації щодо розвитку пам'яті бізнес-лідера

1. Частіше намагайтеся запам'ятовувати різнобічну інформацію (факти, дати, імена людей, номери телефонів, нові слова, назви тощо) усно, не записуючи її.
2. Намагайтеся запам'ятовувати нову інформацію, як тільки вона була сприйнята вашими сенсорними системами (наприклад, зір, слух, нюх тощо) та зберігайте її в пам'яті шляхом повторення час від часу.
3. Використовуйте для запам'ятовування, зберігання та відтворення інформації різні прийоми, які включають способи розумової обробки інформації, її схематичного, графічного, символічного уявлення.
4. Вмійте систематизувати матеріал.
5. Багаторазово повторюйте матеріал.
6. Вчіться складати щоденні плани, бізнес-плани.
7. Підвищуйте мотивацію досягнення успіху, тим самим ви робите свою пам'ять продуктивнішою.
8. При сприйнятті та запам'ятовуванні нового матеріалу звертайтеся до його усвідомлення, образного уявлення та асоціювання з уже відомими фактами, думками, переживаннями.
9. Завжди намагайтеся в новому матеріалі знаходити щось цікаве, незвичне, здатне викликати чітку емоційну реакцію.
10. Користуйтеся спеціальними мнемотехнічними прийомами для покращення запам'ятовування⁷²

Цікавий факт. Сімонідовський метод широко використовував Цицерон, який промовляв свою промову, крокуючи з кімнати в кімнату. Виступаючи перед публікою, він проходив подумки той же шлях, збираючи «розкидані» по дорозі факти і вислови. В даний час створено безліч методик раціонального запам'ятовування, проте як і раніше суть їх одна – спочатку запам'ятовується будь-який опорний ряд (фон), до якого підібрані асоціації. Таким чином, якщо ви бажаєте запам'ятати щось нове, вам необхідно співвіднести це (знайти асоціативний зв'язок) з яким-небудь вже відомим фактом, використовуючи при цьому уяву.

Поняття. Мнемотехніка або мнемоніка – це прийоми, які сприяють полегшенню запам'ятовування інформації шляхом надання інформації іншого змісту. Мнемотехніка застосовується для запам'ятовування інформації (наприклад, коли потрібно запам'ятати послідовність цифр, список телефонних номерів, хронологічну таблицю, план-конспект промови, нові іноземні слова, граматичні правила тощо). Для того, щоб пам'ять не підводила нас у найважливіші миті життя, потрібно постійно тренувати її.

70

Бабаєв В. М., Романовський О. Г., Пономарьов О. С. Проблеми формування особистості лідера : навчальний посібник / В. М. Бабаєв, О. Г. Романовський, О. С. Пономарьов. – Х. : НТУ «ХПІ», 2000. – С. 25–31.

71

Психологія : текст лекцій для студентів всіх спеціальностей вищого технічного учебного заведения / под ред. А. Г. Романовского, В. Е. Михайличенко, Т. В. Гуры. – Х. : НТУ «ХПИ», 2012. – С. 56–62.

72

Бьюзен Т. Суперпам'ять / Т. Бьюзен ; [пер. з англ.]. – М. : Попурри, 2008. – С. 47–50.

73

Гура Т.В. Розвиток когнітивних якостей у бізнес-лідерів: навчальний посібник / Т.В. Гура. – К.: ДП «НВ-Ц» «Пріоритети», 2016. – 40 с.

74

Романовський О. Г. Психологія управління : навчальний посібник / О. Г. Романовський, О. С. Пономарьов, А. О. Лаврентьева. – Х.: НТУ «ХПІ», 2001. – С. 107–123.

75

Гамезо М. В. Атлас по психологии : информационно-методическое пособие к курсу «Психология человека» / М. В. Гамезо, И. А. Домашенко. – М.: Педагогическое общество России, 1999. – С. 175–182.

76

Психологія управління у бізнесі : навчальний посібник для підготовки бакалаврів усіх форм навчання / Е. Ф. Іпатов, К. М. Левківський, В. В. Павловський. – Х.; К.: НМЦВО, 2002. – С. 45–47.

Таблиця 9.1. Прийоми мнемотехніки

Поняття	Мета	Його визначення
Метод опорних слів	Для запам'ятовування списку предметів	Кожен елемент зі списку, який необхідно запам'ятати, асоціюється з мисленим образом за допомогою спеціального вірша
Метод Лосі або «домашній» метод	Для запам'ятовування ряду об'єктів	Кожен об'єкт, який необхідно запам'ятати, асоціюється з певними місцями на знайомому шляху
Системний метод	Для покращення довготривалої пам'яті	Систематизація інформації в смислові групи
Метод розташування предметів або метод вільних асоціацій	Для запам'ятовування предметів за допомогою фіксації їх місця розташування	Дозволяє групувати не пов'язані між собою предмети. Для запам'ятовування різних предметів, які асоціюються з певним місцем
Рима	Один із найдієвіших способів забезпечити запам'ятовування матеріалу	При зіткненні з важливою, але нелогічною інформацією, яка важко запам'ятовується, варто спробувати заримувати її
Прийом смислового кодування	Розвиток числової пам'яті	Число краще запам'ятовується за допомогою фраз
Ефект первинності	Допомагає у вивченні нового матеріалу	Більш легке запам'ятовування того матеріалу, з якого починається вивчення матеріалу ⁷³

Мислення – це найважливіший процес, який об'єднує всю діяльність людини. Початковим етапом мислення є проблемна ситуація. Це конфлікт між тим, що є у суб'єкта і тим, чого він повинен досягнути. Під проблемою розуміють особливий вид інтелектуальних задач, які мають такі характеристики: мета, як орієнтовна основа для вирішення задач; умови, в яких здійснюється мета; потреба в досягненні мети; недостатня кількість стандартних засобів рішення.

Цікавий факт. «Зробити відкриття – це означає побачити те, що бачать інші, але при цьому подумати про те, про що ніхто на думав» (Альберт Аксент-Дьорді) «Мистецтво – неправда, але неправда вчить нас досягати істини» (Пікассо)⁷⁴

Для бізнес-лідера велике значення має продуктивність розумової діяльності. Вона складається зі швидкості, творчості, широти, гнучкості, глибини, критичності. Швидкість, широта та глибина мислення складають ініціативність, а критичність та ініціативність, об'єднуючись між собою, складають кмітливість⁷⁵

Важливо. Основою підприємницького мислення є пошук нестандартності та новизни підприємницьких рішень. Бізнес-лідер повинен постійно працювати над розвитком свого мислення. Тому, насамперед, необхідно знати прийоми мислення, за допомогою яких можна вирішувати нестандартні ситуації. Прийоми мислення – універсальні методи, вони ґрунтуються на розумових операціях, але являють собою об'єднання, що функціонують самостійно⁷⁶

Для бізнес-лідера велике значення має незалежність мислення – це вміння мислити за межами написаних правил та категорій, встановлених іншими людьми в комбінації зі здатністю оцінити наскільки власні припущення та інтерпретація інформації (подій) відповідає особистим переконанням. Лідери, які мислять незалежно, не приєднуються до загальної думки, а мають особистий погляд на речі, говорять те, що думають, виходячи з особистих переконань, а не переконань інших людей.

Цікавий факт. Член Ради директорів компанії *Medtronic* не погодився з думкою головного виконавчого директора та всіх інших членів цієї ради, які збиралися здійснити поглинання іншої фірми. Цей чоловік довів, що запланована угода змусить *Medtronic* зануритися в незнайому сферу діяльності та відведе компанію

в сторону від основного бізнесу. Вислухавши аргументи, головний виконавчий директор Б. Джордж та рада директорів відмовилися від ідеї поглинання.

Важливо. Існує і хибне мислення, яке заважає бізнес-лідеру в досягненні ним успіху. Є когнітивно-поведінкова психотерапія, яка спонукає людину змінити негативне мислення для подолання негативної поведінки. Завдяки їй, лідер може усвідомити й відмовитися від негативних моделей мислення, а тоді й засвоїти нові навички, необхідні для подолання негативної поведінки. Аарон Бек запровадив таку психотерапію, яка полягає в тому, що інформація фільтрується та інтерпретується, і цей процес призводить до помилок, хибних переконань і негативних емоцій.

Важливо: сукупність знань, вмінь та навичок складає **інтелект людини**, який має колосальне значення в підприємницькій діяльності. **Інтелект** – це глобальна здатність діяти розумно, раціонально мислити і добре справлятися з життєвими обставинами. Інтелект допомагає бізнес-лідеру позбавитися від оманливості, яка знижує ефективність та перешкоджає його успіху⁷⁷

Для бізнес-лідера велике значення має **фінансова грамотність або фінансовий інтелект**. Для його підвищення рекомендується:

Кожен день заходити на фінансові сторінки.

Намагайтеся кілька разів у день перевіряти, що відбувається на фінансовому ринку.

Навчитися аналізувати цифри та тенденції.

Читайте статті на відповідні теми.

Займіться фінансовою самоосвітою⁷⁸

Рекомендації щодо розвитку творчого мислення у бізнес-лідерів.

1. Записувати всі ідеї, як добрі, так і недобрі. Але якщо ви будете намагатися вигадати тільки добрі ідеї, то це може призвести, з одного боку, до «придушення» потенційно плодотворних ідей, а з іншого боку – до постійного почуття незадоволення. 2. Записувати всі ідеї, як добрі, так і недобрі. Але якщо ви будете намагатися вигадати тільки добрі ідеї, то це може призвести, з одного боку, до «придушення» потенційно плодотворних ідей, а з іншого боку – до постійного почуття незадоволення. Коли Ви займаєтеся творчою роботою, не треба поспішати. Дайте собі більше часу на роздуми. 3. Намагайтеся розіграти задачу, яку ви вирішуєте, в особистостях або намалювати її схему для того, щоб створити про неї наочну уяву. 4. Розмовляти вголос з самим собою і, розігруючи ситуацію в особах, поступово проходити через всі етапи її вирішення. 5. Свідомо докладайте зусиль, щоб проявити оригінальність та висувайте нові ідеї. 6. Не турбуйтеся про те, що про вас думають люди. 7. Намагайтеся мислити широко, при цьому не звертайте уваги на заборони, які накладені культурними традиціями (наприклад, расові чи статеві забобони). 8. Якщо ви помилились під час першої спроби, розгляньте інші варіанти та спробуйте інші шляхи. 9. Будьте завжди відкритими для дискусії та перевіряйте свої пропозиції. 10. Шукайте пояснення незрозумілим та дивовижним явищам. 11. Долайте функціональну фіксованість та шукайте незвичні способи застосування звичних речей. 12. Відмовтесь від звичних методів діяльності та спробуйте пошукати нові підходи. 13. При оцінюванні ідей старайтесь бути об'єктивними. Уявіть, що вони належать не вам, а іншій людині. При оцінюванні ідей старайтесь бути об'єктивними. Уявіть, що вони належать не вам, а іншій людині. 14. Коли Ви займаєтеся творчою роботою, не треба поспішати. Дайте собі більше часу на роздуми. 15. Намагайтеся розіграти задачу, яку ви вирішуєте, в особистостях або намалювати її схему для того, щоб створити про неї наочну уяву.⁷⁹

77

Шапар В. Б. Сучасний тлумачний психологічний словник / В. Б. Шапар. – Х. : Прапор, 2005. – С. 119.

78

Трампа Д. Лидерство. Золотые правила Дональда Трампа / Д. Трамп, Меридит Мак Ивер. – М. : Эксмо, 2014. – С. 112.

79

Романовский А. Г. Психология: практикум : учебное пособие / А. Г. Романовский, Т. В. Гура, О. А. Игнатьев, Н. С. Моргунова, О. А. Резван. – Х. : Точка, 2014. – С. 58–69.

Практичне завдання

Ознайомтесь із запропонованим тестом та ситуаціями. Дайте відповідь на запитання позитивною чи негативною відповіддю:

1. Чи можете згадати, що у вас було на обід в неділю?
2. Пам'ятаєте, яким був ваш 18-й День народження?
3. Можете згадати назву першої книжки, яка вам найбільше сподобалась?
4. На яку тему була остання цікава телепередача?
5. Як ви були одягнені на шкільному випускному балу?
6. Чи пам'ятаєте ім'я дівчини (хлопця), з якою (яким) у вас було перше побачення?
7. В якому віці ви вперше самостійно їхали потягом?
8. Пам'ятаєте, як звали вашого учителя в першому класі?
9. Коли ви в останній раз були в театрі?

Ситуація 1.

Забування також може відбуватися з таких причин: 1) ваші органи чуття не одержали цієї інформації; 2) ви одержали інформацію і володіли нею долі секунди, але не зберегли в довготривалій пам'яті. Вчора ввечері Ганна дивилася новини, де передавали прогноз погоди, але вона мріяла про літню відпустку. Тепер вона не може згадати, чи буде сьогодні дощ.

Ситуація 2.

- Бізнесмен містер С. бажає підвищити рівень творчого мислення співробітників його компанії з виробництва іграшок. З цією метою він розробив ряд рекомендацій:
- Уникайте ідей, з яким не впорається ваш комп'ютер
- Не шкодуйте часу і висувайте як можна більше ідей
- Не бійтеся мислити незвичайно
- Обговорюйте свої ідеї з колегами
- Відкидайте ідеї, які потребують великих затрат
- Намагайтеся, щоб ваш винахід відповідав іміджу компанії з виробництва іграшок
- Запропонуйте, ініціюйте ідеї, як можна використати обладнання компанії в інших цілях

Запитання: Визначте, які з представлених рекомендацій допоможуть у розвитку творчого мислення співробітникам компанії і чому.

Завдання 3.

Наведіть 2–3 приклади прийомів мислення, які, на ваш погляд, необхідні бізнес-лідеру. Свою позицію обґрунтуйте.

Виконайте вправу на розвиток пам'яті та запам'ятовування:

Вправа на засвоєння методу вільних асоціацій.

Слухачам у повній тиші диктуємо 12 слів. Вони повинні уявити собі образ, пов'язаний з кожним словом, при цьому необхідно створити ланцюжок подій, де кожен наступний образ має взаємозв'язок з попереднім. Бажано, щоб склалася розповідь, маленька історія, незвичайна, жартівлива. Набір слів: дерево, верблюд, повітря, квітка, площа, краватка, кіно, справедливість, директор, каміння, ключ, ваги. Впродовж 3–5 хвилин слухачі відтворюють те, що запам'яталось. Потім ті, які запам'ятали найбільше слів, розповідають свою історію в «картинках», яка допомогла їм створити асоціативні зв'язки.

Шаблон для виконання

1.Міні-тест. Підраховується кількість позитивних відповідей: Висновок 8-9 – унікальна довготривала пам'ять; 6-7 – добра пам'ять; 4-5 – середня пам'ять; 3 – незадовільна, необхідність користуватися блокнотом для записів	Завдання 3.Прийоми мислення
Ситуація 1. <i>(правильна відповідь – 2).</i>	Вправа на засвоєння методу вільних асоціацій
Ситуація 2	Обґрунтування своєї позиції

79

Кетс де Врис Манфред Мистика лідерства. Развитие эмоционального интеллекта: [пер. с англ.] / Манфред Кетс де Врис. – 2-е изд. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2004. – С. 28.

80

Спивак В.А. Организационное поведение и управление персоналом / В. А. Спивак. – СПб. : Питер, 2000. – С. 89.

Тема 10. Модель бізнес-лідера

Теоретичний матеріал

*В світі є три типи лідерів:
ті, які встановлюють правила;
ті, хто їх виконує і ті, хто їх порушує.
Найбільш успішні – треті
(М. Вріс)⁷⁹*

*У Євангелії Ісус говорить нам: «Від усякого,
кому дано багато, багато від нього й
вимагатимуть; а кому повірено багато,
від того більше зажадають» (Лк. 12: 48).
(Папська грамота)*

Важливо: бізнес-лідер працює в неструктурному середовищі, в умовах швидких ситуативних змін. Його характерною ознакою є свобода дій в економічній сфері, він постійно шукає нових можливостей для свого бізнесу, керується інтуїцією, прогнозує зміни кон'юнктури ринку.

Цікавий приклад: молодий хлопець в 22 роки побував в Голландії, де його вразив комфортне котеджне містечко з ресторанами та спортивними площадками. В нього не було ні грошей, ні спецбудобладнання, тільки велике бажання та віра в успіх. Він в майбутньому створив будівельно-промислову корпорацію.

Професіограма бізнес-лідера – опис соціально-економічних, виробничих, санітарно-гігієнічних, психологічних та інших особливостей професії. Містить чітке визначення вимог до працівника: це знання, потрібні для виконання підприємницької діяльності, перелік необхідних вмінь і навичок, бажані психофізіологічні якості бізнесмена, професійні і медичні протипоказання. **Важливе місце в професіограмі посідають вказівки** на економічне значення професії, соціологічні і соціально-психологічні характеристики (зокрема, особливості міжособистісних стосунків в колективі, соціальний престиж професії), гігієнічні характеристики умов праці з виділенням професійних шкідливостей. Важлива частина професіограми – **психограмма** (комплекс вимог, що ставляться професією до психіки людини).

Основні відмінності бізнес-лідера від лідерів інших професій:

- прагнення до незалежності;
- опора на власні сили;
- вміння не боятися рутинної роботи;
- орієнтація на суть справи, а не на структуру управління;
- звертає увагу на технології та ринки;
- надає перевагу незначним показникам ризику, що ґрунтуються на розрахунку;
- орієнтується на власну думку;
- поганий сім'янин, тому що повністю відданий власній справі ⁸⁰.

Таблиця 10.1. Риси моделі бізнес-лідера

№/№ п/п	Риса	Визначення
1.	Могутність бажань, одержимість великою ціллю	Психоаналіз пояснює поняття «могутність бажань» – абсолютна віра в успіх, яка допомагає бажане зробити дійсним та реальним.
2.	Могутній внутрішній імпульс	Відсутність внутрішніх перешкод, внутрішнього конфлікту
3.	Невиправданий оптимізм	Висока стійкість до невдач, а невдачі спонукають до азарту перемогти. Філософія невиправданого оптимізму – все можна зробити, все можна вирішити.
4.	Відкритість «суворій правді»	Головне – знати правду, це дозволяє прийняти вірне рішення
5.	Компетентність в часі	Лідери живуть теперішнім, а не майбутнім та минулим: вони реалістичні в оцінці перспектив, легко зв'язують поточні задачі зі стратегічними планами, сприймають час як безперервний потік
6.	Чорно-біле сприйняття світу	Дивовижна цілеспрямованість, своєрідна «звужена свідомість» – дозвілля, сім'я, турбота про рідних – це вимушена зупинка, це трудоголіки, вихід на пенсію – трагедія. Оточуючі їх сприймають безсердечними, гордими, марнославними
7.	Харизма	Заворожують, захоплюють, притягують, впливають на думки та дії інших людей. Коли лідер з'являється в офісі – життя навколо нього бурлить.
8.	Схильність до ризику	Лідер наділений відвагою, ризиком, тягою до екстриму всюди – на роботі та на відпочинку
9.	Висока енергетика	Працелюбність до 15–20 годин на добу. Інтенсивний ритм життя, найближче оточення не витримує лідера ні фізично, ні психологічно
10.	Потужний творчий імпульс	Створювати, будувати та розвивати – ключові слова їх ділового життя
11.	Відповідальність та моральні межі	Загострене почуття відповідальності за свої слова, дії, за людей, що їм довіряють. Підвищені вимоги до моральних та етичних норм. Ділова репутація – діло честі. «Залізне слово» бізнесмена.
12.	Ясність мислення та безальтернативність рішень	Багатоваріантність на «вході», відсутність внутрішніх перешкод – і безальтернативне рішення «на виході»: прийняте рішення не змінюється
13.	Раціональне відношення до грошей	Гроші постійно працюють у бізнесмена. Гроші – це засіб, а не ціль.
14.	Відношення до бізнесу – спосіб самореалізації	Їх кредо – боротьба, перемога, знову боротьба, знову перемога і т. д. Це приносить їм задоволення.
15.	Здоровий опортунізм	Все, що зустрічається лідеру на життєвому шляху у ситуації, люди, ідеї – направлені на рішення конкретних задач
16.	Геніальна простота	Лідер чітко і ясно висловлює свої думки, просто і доступно

Мелия М. Бизнес – это психология: Психологические координаты жизни современного делового человека/ М. Мелия. – М.: Альпина Паблишер, 2017. –С. 22–35.

17.	Опора на позитив	Не концентрується на своїх недоліках, опирається на свої сильні якості, на свої успішні стратегії. Радуються своєму успіху відкрито, але недовго.
18.	Демократичність та скромність	Природне поводження з людьми
19.	Інакшість, унікальність	Ексцентричність, дозволяють собі бути впертими, холоднокровними, безжальними, екстравагантна поведінка
20.	Екзистенціальна тривога	Лідер має гроші, успіх та багатство. Вони хочуть більшого ⁸¹

Якості підприємця-лідера

1. Специфіка и потужність природного потенціалу. На відміну від інших людей лідер з народження наділений природним потенціалом, який дозволяє йому досягти більшого. Але справжнім лідером стає той, хто мужньо, не слідує загальноприйнятим канонам, створює себе і досягає успіху, розвиваючи і впроваджуючи свій природний потенціал.

2. Техніко-раціональний розвиток, узгоджений з «ізо» (від грец. – «рівний, однаковий») природного потенціалу. Базуючись на своєму потенціалі – первинній основі будь-якої сили та влади, – лідер повинен постійно навчатися, послідовно відбираючи досвід, знання, чимось жертвуючи, всмоктуючи все, що може дати йому соціум, суспільство. Недостатньо мати від народження прекрасний голос, необхідно пройти школу, досконало оволодіти технікою співу. Досягнення лідером висоти економічного успіху послідовно визначається також технічною підготовкою, інтенсивним навчанням, принесенням чогось в жертву.

3. Амбіції. Амбіції – це вольовий потяг, інтенціональність до дії, вектор того кванта, яким суб'єкт викликає прихильність до себе. Щоб стати переможцем, лідеру крім природного потенціалу і раціональної техніки необхідна амбіція. Лідер повинен мати мужність, щоб заплатити особливу ціну за свою винятковість. Без амбіції розум даремний. Воля важлива так само, як і розум; більше того, вище піднімається той лідер, у кого сильніше воля, а не той, у кого більше розуму. Часто розумна людина не наділена волею і амбіціями. Амбітне прагнення запропонувати соціальному середовищу найкваліфікованіше рішення проблеми характеризує будь-якого лідера-оператора.

4. Основна тактика бізнесмена, який хоче укласти угоду, полягає не в тому, щоб сподобатися партнераві, а в тому, щоб вивчити його інтереси і потреби. Щоб почати вигідну співпрацю, треба знати інтереси партнера. Бізнесмен ніколи не повинен змішувати особисті і ділові взаємовідносини – це не сприяє отриманню прибутку. Як тільки в ділову сферу проникають емоція, секс або любов, на цьому бізнес закінчується. Бізнес – це точне співвідношення частин, економічних квантів, тому впускати в нього дітей, подружжя, секс або емоції безглуздо. Бізнес – це розум економічних пропорцій.

5. Бізнесмен повинен знати, що за втілення великої ідеї потрібно платити. Найвищу ціну має людина, а не річ. На подарунках і безкоштовних послугах не ростуть. З хорошими друзями і одним великим бажанням бізнесмен тільки втратить час і нічого не створить.

6. Бізнесмена відрізняють витончений смак в особистому житті (у їжі, одязі, музиці і так далі) і певна форма вищої трансцендентної розумності, незвичайний стиль в діловій сфері. Він точно передбачає моменти, коли необхідно надавати, особливо на початкових етапах, тому що потім неодмінно настане час пожинати плоди.

7. Справжній менеджер, щоб запрацювати, передусім, повинен уміти обслуговувати. Це – стиль, інший менталітет особи, що відрізняє хазяїна-бізнесмена від найнятих робітників, які люблять командувати і презирають клієнта. Істинний голова – той, хто уміє обслуговувати. Це зовсім інший горизонт особи, інший менталітет. Важлива не стільки якість товару, скільки уміння обслужити клієнта ввічливо і

із смаком; треба шанувати того, хто прийшов щось купити у вас. Бізнесмен, що уміє працювати з клієнтами, утримує їх усе життя. Якщо клієнта добре обслужити, то не лише він, але і його близькі стануть постійними вашими покупцями на довгі роки. Клієнт – це найважливіший універсальний ключ до ринку. Необхідно завжди поважати клієнта, який платить. Якщо він не платить, тоді інша справа: у бізнесі немає місця добродійності, бізнесмен – не центр соціальної допомоги.

8. Успіх лідера полягає в досягненні найвищого результату його діяльності, що приносить також користь всім тим, хто на нього працює і кого він веде за собою. Все у світі функціонує завдяки лідерам, вони – провидіння у дії, що примушує працювати навіть людей, не наділених особливими здібностями.

9. Любов до власної справи. Лідер повинен любити свою справу: вона повинна йому подобатися, він повинен нею жити, відчувати її. У кожного лідера своя специфіка, свій стиль. Любов лідера до своєї діяльності створить силу тяжіння: покупці, що прийшли до нього, почуватимуть себе співучасниками лідерства, залученими до лідерства. Любов лідера до власної справи є продовженням його особистих цінностей.

10. Вищий рівень професійних знань. Після досягнення зрілості (це 30–40 років), лідер повинен перевершити усіх у сфері своєї професійної діяльності. Лідер – професіонал найвищого класу, який знає все і краще за усіх про предмет своєї діяльності.

11. Поодинокі перебування в трансцендентності функціонального утилітаризму. Це означає: знаходитися в певній ситуації, не занурюючись в неї цілком. Я не можу повністю належати підприємству, стаючи додатком фірми, персоналу, всього, що їх супроводить: знаходячись усередині підприємства, мій розум дивиться звисока і контролює те, що відбувається. Підприємець, щоб залишатися самим собою, повинен виключити себе з сімейних, сексуальних, еротичних ігор, поставити себе поза проблемами, пов'язаними з коханцями, подружжям, дітьми. Гроші мають трансцендентну логіку, це – математична досконалість. Лідер має бути вільний від всього, що його оточує, удавано адаптуючись. Це зречення повинно виходити з сокровенних глибин його душі. Лідер цінний здатністю до такої трансцендентності. У будь-який момент. У будь-якій ситуації розум лідера повинен залишатися вільним. Якщо лідер входить всередину цієї логіки з ясним розумом, він контролює як підприємство, так і ринок, підпорядковує їх собі, змінює і розвиває. Якщо лідер засмічений стосунками, чужими його функціональному утилітаризму і зростанню, він із суб'єкта перетворюється на об'єкт, з головної дійової особи стає людиною, залежною від думки, тобто нездібним об'єктивно розпізнати шлях, що веде від прибутку до успіху. **Цікавий факт.** Аналіз успішних людей (у сфері політики, економіки і так далі) показав, що окрім природного потенціалу, усі вони мають поодинокі трансцендентності функціонального утилітаризму. Їх розум був постійно зайнятий виключно функціональними рішеннями завдань підприємства, а не чоловіком, коханцем, дитиною. У їх поведінці спостерігалася ця поодинокі трансцендентність, спрямована тільки на служіння прогресу, функціональній користі.

12. Раціональність, ґрунтована на інтуїції. Інтуїція – це спалах розуму, що вказує лідерові потрібний напрям дії. Раціональність означає практичне уміння здійснювати необхідні дії: як розмовляти з певною людиною, щоб отримати достовірну інформацію, як зав'язувати знайомства з потрібними людьми, як тактично правильно будувати стосунки з конкретним банком. Інтуїція, одягнена в історичну раціональність, неминуче веде до успіху. Лідер, потрапивши в певний контекст, миттєво чує, де знаходиться вирішення проблеми. Кращою допомогою підприємству, що виявляється у скрутному становищі, служить підтримка його лідера. Саме він вкаже вихід з лабіринту. Інтуїція належить душі лідера, проте необхідно уміти відрізнити її від нав'язливих ідей, переконань, комплексів. Цією 7-ою якістю, володіють люди тільки двох, дуже рідкісних, категорій: мудреці і великі творці незлічених станів. Лідер наділений екстраординарною інтуїцією, яку, проте, не уміє розпізнати, зрозуміти⁸²

82

Шеклтон В. Психологія лідерства в бізнесі / В. Шеклтон; [пер. с англ. Комарова С.]. – СПб.: Питер, 2008. – 222 с.

Практичне завдання**Завдання 1.**

Модель цілісного мозку, згідно з концепцією Неда Германа, складається з 4 квадрантів. Ознайомтеся з нижчевказаною схемою і поміркуйте, який квадрант домінує у вас.

КВАДРАНТ А Частина мозку, пов'язана з логічним мисленням, аналізом фактів і роботою цифр	КВАДРАНТ В Частина мозку, пов'язана із плануванням, впорядкуванням фактів і скрупульозно деталізованим розглядом ситуацій
КВАДРАНТ С Частина мозку, пов'язана з ефективним та інтуїтивним мисленням	КВАДРАНТ D Частина мозку, пов'язана з концептуалізацією, синтезом та інтегруванням фактів і структур

Завдання 2.

Що визначає кожен із трьох компонентів особистості? (компоненти в шаблоні).

Завдання 3.

Яка робота викликає у вас найбільш негативну реакцію? Спробуйте пояснити, чому. Можливо ви мали негативний досвід у минулому, а можливо, просто не вистачає досвіду, й ви не знаєте, з чого починати. Запишіть свої роздуми. Спробуйте подолати свій негатив, зробивши те, що вам не подобається, але з позитивним мисленням. Які враження?

Завдання 4.

Серед складових емоційного інтелекту виділяють перш за все таку рису, як самоусвідомлення. Її можна визначити за такими критеріями: упевненість в собі, реалістична самооцінка, самоіронічне почуття гумору. Вкажіть, яким рівнем із зазначених характеристик ви володієте нині. Проаналізуйте, чому вам необхідно ще повчитися?

Шаблон для виконання

<p>Завдання 1. <i>Квадрант, який домінує у вас.</i></p>	<p>Задання 3 <i>Ваші роздуми.</i></p> <p><i>Ваше враження.</i></p>
<p>Завдання 2. <i>Когнітивний компонент</i></p> <p><i>Афективний компонент</i></p> <p><i>Поведінковий компонент</i></p>	<p>Завдання 4. Впевненість у собі</p> <p>Реалістична самооцінка</p> <p>Самоіронічне почуття гумору</p>

83

Пинтосевич И. 77 уроков лидерства. Воспитай лидера в себе и окружающих / И. Пинтосевич, В. Воронов. – К.: Арт Книга, 2014. – С. 25.

84

Котляров И.В. Социология лидерства: теоретические, методологические и аксеологические аспекты / И.В. Котляров. – Мн.: Беларуская наука, 2013. – С. 148

Тема 11. Авторитет та імідж бізнес-лідера

Теоретичний матеріал

*Світ побудований як велике дзеркало
і відображає всі наші думки та дії.
Рецепт успіху: більше сміливості,
наполегливої праці та
позитивного відношення до життя
(Д. Трамп)⁸³*

Цікавий факт. Дж. Хантер, головний консультант консалтингової компанії з підготовки й навчання лідерів-слуг і формування команд вважає, що авторитетний лідер має бути: чесним, заслуговувати на довіру; бути зразком для наслідування; турботливим; обов'язковим; хорошим слухачем; вимогливим; поважати інших; вміти надихати; бути позитивно налаштованим, захопленим; цінувати людей. Усі ці риси, на думку Дж. Хантера, лідер може розвивати у собі⁸⁴.

Поняття: Авторитет (лат. *auctoritas* – *влада, вплив*) – це вплив особи або організації в різних сферах громадського життя, ґрунтоване на знаннях, моральній гідності, досвіді. Авторитет спирається на добровільне визнання впливу суб'єкта, його повагу, а не на примусове насильство. Концепція авторитету розроблена М. Вебером.

Типи авторитету.

1. **Офіційний авторитет** – визначається займаною посадою, авторитетом посади.
2. **Традиційний авторитет** – авторитет примітивних суспільств. ґрунтований на стійкості віри у святість традиції. Приклад: династії правителів.
3. **Харизматичний авторитет** – корениться в особистих якостях і привабливості лідера, це лідер за покликанням, що має екстраординарні, надприродні якості, має багато сподвижників і прихильників.
4. **Легітимно-раціональний авторитет** – базується на переконаності в легітимності прийнятих норм і правил. Л.Р.А. – центральна роль в організації і управлінні суспільством сучасним.
5. **Істинний авторитет** – традиційний, харизматичний, легітимно-раціональний. Сутьність його – влада над людьми, їх добровільне визнання лідера.
6. **Неправдивий авторитет** – ґрунтується на неспівпаданні інтересів того, хто керує і тих, ким керує лідер.

Види: авторитет пригнічення підлеглих; авторитет спеціально створеної відстані, дистанції між підлеглими; авторитет зарозумілості лідера; авторитет постійних доручень і резонерствування; авторитет підкуп; авторитет «свого хлопця і панібратства»; авторитет псевдоброти і лібералізму в стосунках з підлеглими.

Символи авторитету та лідерства.

1. *Титули.* Це актори, які мають свою символіку, яка проявляється в телевізійних роликах, і шахраї-віртуози. Вішання ярликів на себе – це швидке досягнення авторитету або лідерства.
2. *Одяг – автоматичне підпорядкування.* Форма впливає на людей сильніше, ніж добре зшитий діловий костюм. Шахраї-віртуози, що змінюють свій зовнішній вигляд, а також лікарі, священники, військові (біле лікарняне, чорне священникове, зелене армійське).
3. *Коштовності та дорогі автомобілі.*

Основи формування авторитету бізнес-лідера

1. *Взаємовідносини з собою* – людина у світі з самим собою, розуміє себе і вірить собі. Вони багато працюють над собою, мають гарний настрій, оптимісти. Ці лідери надихають, їм довіряють, вони не проявляють зарозумілості.
2. *Взаємовідносини з іншими* – мають хороші, позитивні зв'язки з іншими. Вони знають, як ладнати з іншими, не забуваючи інтересів організації, управляють своїми емоціями; на першому місці стосунки з сім'єю, не жертвують сім'єю заради власного успіху.
3. *Взаємовідносини з організацією.* Вони чутливі до потреб організації, до потреб і турбот інших людей. Запрошують на роботу кращих професіоналів, розробляють високоефективну систему винагороди, щоб спонукати людей робити все можливе для успіху організації.
4. *Взаємовідносини з виконуваною роботою.* Лідери багато дізнаються про свою роботу. Вони постійно поповнюють свої знання, є ініціаторами.
5. *Взаємовідносини із співтовариством.* Лідери знаходять час, щоб щонайменше дати своєму співтовариству або суспільству, щоб працювати з іншими людьми менш успішними. Вони наставники молодих колег.

Комплекс «загрозливого авторитету»

Проявляється в сильному, часто потайному занепокоєнні з приводу власного авторитету. Симптоми:

1. блокування інформації, що викликає сумніви;
2. прагнення уникати ситуацій, в яких може проявитися власна некомпетентність;
3. розширення діяльності, спрямованої на захист авторитету;
4. порушення функціонування інформаційних каналів організації;
5. чинення негативних дій на соціально-психологічний клімат, підривання творчого відношення співробітників до своєї праці;
6. зміна кадрової політики⁸⁵

Імідж бізнес – лідера

Важливо. Бажаність іміджу ідентичності для бізнес-лідерів залежить частково від того, що цінується людьми, з якими вони працюють, частково – від особистих якостей самого лідера. Виділяють через це ряди іміджей: імідж людини надійної, яка заслуговує на довіру; імідж людини, гідної в моральному сенсі; імідж людини, схильної до новаторства; імідж людини, наділеної виключними здібностями, надзвичайно обдарованої.⁸⁶

85

Шеклтон В. Психологія лідерства в бізнесі / В. Шеклтон; [пер. с англ. Комарова С.]. – СПб.: Питер, 2008. – 222 с.

86

Кричевский Р.Л. Психология лидерства: учебн. пособ. / Р. Л. Кричевский. – М.: Статут, 2007. – С. 421–422

87

Шеклтон В. Психология лидерства в бизнесе / В. Шеклтон; [пер. с англ. Комарова С.]. – СПб.: Питер, 2008. – 222 с.

Основні рекомендації для ділової людини, які допомагають створити діловий імідж, що гарантує не лише успіх, але і задоволення від роботи в середовищі бізнесу:

1. Виконуйте обіцянки вчасно. Якщо не змогли виконати – не виправдовуйтеся, а визначте новий термін і додержіть слова, нехай навіть із запізненням.
2. Будьте впевненим в собі, але не самовпевненим.
3. Ніколи не забувайте, що ваша думка або позиція не завжди доречні, є й інші думки і позиції не гірші за ваші.
4. Не забувайте, що знання особистих мотивів людей – одне з найважливіших умов ефективної взаємодії з партнерами по бізнесу.
5. Будьте терпимі до недоліків людей, якщо недоліки не заважають вашому бізнесу.
6. Займайтеся тільки тими питаннями, в рішенні яких ваша участь обов'язкова.
7. Хваліть людей прилюдно, але лайте наодинці.
8. Умійте слухати і будьте максимально терпимі.
9. Відхиляйте непотрібні пропозиції, але тактовно і ввічливо.
10. Пам'ятайте, що ніщо так не компроментує бізнесмена, як його розгубленість.
11. Не залишайте без ґрунтовного аналізу кожен випадок невдачі або промаху.
12. Вмійте схоплювати цінні ідеї. З багатьох ідей легше вибрати найперспективнішу і знайти їй практичне застосування.
13. Хочете успіху – ризикуйте. Відомо багато випадків, коли після серії невдач саме обґрунтований ризик вів до успіху тих, кого називали невдахою.
14. Поступово налагоджуйте зв'язки і контакти. У бізнесі це повинно стати правилом поведінки, не лише в ділових переговорах і зустрічах в робочій обстановці, але і при зустрічах в клубах, кафе, ресторанах, де обговорюються пропозиції і готуються договори, підписуються контракти.
15. Тримайте слово. Вірний своєму слову людина – це гарантія успіху у бізнесі.
16. Будьте оптимістом, будьте веселим. Запам'ятайте: оптиміста і особливо такого, хто має почуття гумору, удача відвідує частіше ⁸⁷.

Практичне завдання**Завдання 1. Напишіть міні-есе на одну із запропонованих тем:**

Як створити компанію, де люди люблять свою роботу?

Місія організації – данина моди чи об'єктивна, необхідна потреба часу?

Можете запропонувати власну тему есе.

Завдання 2. Виконайте вправу «Якості лідера»

Розмістіть запропоновані цінності лідера у порядку власних пріоритетів, даючи кожній рисі порядковий номер від 1 до 20.

1. Бути амбітним
2. Бути творчим
3. Бути рішучим
4. Перспективно мислити
5. Уміти володіти собою
6. Мати широке бачення
7. Бути натхненним
8. Бути інтелігентним
9. Бути безпосереднім
10. Бути лояльним
11. Бути незалежним
12. Вміти підтримувати інших.
13. Бути турботливим
14. Бути зрілим
15. Уміти співпрацювати з іншими
16. Бути справедливим, діяти згідно з правилами
17. Бути компетентним
18. Бути відважним
19. Бути порядним
20. Бути надійним.

Проведіть обговорення: чи відрізняються ваші пріоритети в якостях для лідера з експертною оцінкою професіоналів в книзі Дж.Адаїра «Ефективне лідерство»⁸⁸

Завдання 3.

Сучасні дослідження проблем лідерства прийшли до висновку, щоє 4 види іміджу лідера, а саме: імідж людини надійної, яка заслуговує на довіру; імідж людини, гідної в моральному сенсі; імідж людини, схильної до новаторства; імідж людини, наділеної виключними здібностями, надзвичайно обдарованої.

Вкажіть, які риси особистості характерні для кожного з цих видів іміджу

88

Адаир Дж.Эффективное лидерство / Дж. Адаир. – М.: Эксмо, 2003. – 320 с.

Шаблон для виконання

[illegible]

Тема 12. Крос-культурні комунікації для бізнес-лідерів

Теоретичний матеріал

*Для того, щоб досягти успіху,
необхідно мати багато вільного часу
для активного спілкування з різними людьми*
(Дж. Сорос)⁸⁹

Важливо: Інтернаціоналізація професійного життя та глобалізація економіки ставлять перед бізнес-спільнотою нові вимоги. Необхідність пошуку іноземних партнерів, вихід на зовнішні ринки збуту зобов'язує розуміти сутність та особливості міжкультурної комунікації. Цей термін у багатьох контекстах використовується як синонім терміну крос-культурна комунікація. При цьому важливими є знання про відмінності в комунікативній поведінці, зокрема, різноманітні форми звертання, формулювання мовних актів, наприклад, критики, прохання або різні стратегії ведення розмови. Дослідження міжкультурної комунікації об'єднує різноманітні підходи. **Крос-культурна комунікація** як особливий вид комунікації припускає спілкування між носіями різних мов і різних культур, вона характеризується використанням різних дискурсивних стратегій її учасниками, що відрізняються від тих, якими користуються в межах однієї культури.

Важливо: Крос-культурні комунікації надзвичайно важливі у сучасному світі, оскільки навіть малий бізнес зараз успішно просуває свої товари за кордоном за допомогою електронної комерції. Для підвищення ефективності міжкультурних комунікацій важливо розуміти комунікаційні бар'єри:

- мовний бар'єр – незнання мови ;
- різний світогляд, що обумовлено належністю до іншої культури – різне мислення;
- інше сприйняття соціальних ролей та цілей згідно професії, національності, статі, віку;
- фізичний шум – невиразна мова;
- брак компетентності в обговорюваній області – різне значення слів;
- ментальні фільтри – психологічні установки та переконання;
- емоційні фільтри – емоції в спілкуванні;
- мотиваційні бар'єри – відсутність персональної зацікавленості

Крос-культурна комунікація базується на двох типах поведінки. Універсальна поведінка, спільна для всіх культур, ґрунтується на біологічній спадковості людини.

Специфічна модель поведінки призводять до формування культури, пов'язаної із системою цінностей, ідей, звичаїв. Особливої уваги заслуговує невербальна комунікація, яка використовується у процесі спілкування. Через невербальні засоби передається більше 65% інформації.

Цікавий приклад: розбіжності українських та іноземних (англійських, італійських, німецьких тощо) жестів. Українці, прощаючись, махають рукою, розвертаючи долоню від себе і розгойдуючи нею вперед і назад, тоді як італійці розвертають долоню до себе і розгойдують нею вперед та назад. Цей італійський жест по-українськи означає «йдіть сюди». Український студент, що бажає виступити на занятті, піднімає руку, витягнувши кисть; у німців піднімають два пальці. Говорячи про себе, європеєць показує рукою на груди, японець – на ніс. Китаєць чи японець, розповідаючи про своє нещастя, посміхається, щоб «слухачі не засмучувались»; у європейському культурному ареалі цього не роблять. Деякі іноземні

89

Пинтосевич И. 77 уроков лидерства. Воспитай лидера в себе и окружающих / И. Пинтосевич, В. Воронов. – К.: Арт Книга, 2014. – С. 43.

жести просто не мають еквівалентів в інших культурах, тому інтерпретуються неправильно та викликають крос-культурні непорозуміння.

В процесі кросу-культурних комунікацій велике значення має **невербальна поведінка**. Вона: створює образ партнера по спілкуванню; виражає відносини партнерів по спілкуванню, формуючи їх; є індикатором актуальних психічних станів особистості; виступає в ролі уточнення, зміни вербального повідомлення, посилює емоційну насиченість того, що сказано; підтримує оптимальний рівень психологічної близькості між учасниками комунікації; виступає як показник статусно-рольових відносин.

До невербальних засобів спілкування належать кінестетичні, паралінгвістичні, проксемічні засоби і такесіка.

Кінестетичні засоби невербальної комунікації:

- експресивно-виразні рухи (поза, жест, міміка, хода);
- погляд (напрямок руху погляду, довжина паузи, частота контакту, емоційне наповнення погляду);

Паралінгвістичні засоби невербальної комунікації:

- просодика (висота, голосність голосового тону, тембр голосу, сила наголосу);
- екстралінгвістична система (паузи, плач, кашель, сміх, вдих, подих і т.д.).

Проксемічні засоби невербальної комунікації:

- розташування партнерів в момент спілкування;
- дистанція між ними.

Такесіка- динамічні дотики у формі рукоштовнання, поплескування, поцілунки.

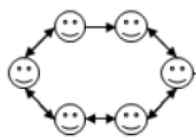
Важливо: побудова ефективних крос-культурних комунікацій в бізнесі сприятиме позбавленню непорозуміння та створенню комунікативного простору, у якому здійснюється спілкування, рефлексія дій, самореалізація учасників.

Для формування кращого уявлення щодо процесу крос-культурної комунікації розглянемо рівні побудови ефективних комунікацій:

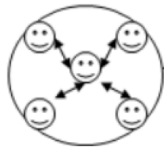
- комунікації між бізнес-структурою та її зовнішнім середовищем;
- міжрівневі комунікації в компанії (між різними відділами, між підрозділами різних рівней та інше);
- комунікації всередині відділу (групи, департаменту);
- комунікації «керівник-підлеглий»;
- комунікації між керівником і робочою групою;
- неформальні комунікації.

Важливим елементом простору спілкування є комунікаційні мережі, що складаються із вертикальних, горизонтальних і діагональних зв'язків. В цьому контексті слід розглядати комунікаційні мережі, які є певним способом з'єднання та діалогічної взаємодії учасників процесу комунікації за допомогою інформаційних потоків. Комунікаційна мережа поєднує розрізнені цілі, дії та ресурси в цілісну організацію. Саме через комунікації формуються передумови ухвалення рішення та забезпечується контроль над процесом прийняття і виконання рішень.

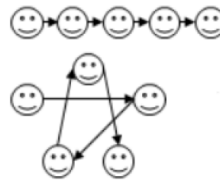
Ефективні крос-культурні комунікації вимагають оптимальних напрямків комунікаційних потоків. Для цього слід вивчити сильні та слабкі сторони різних типів комунікаційних мереж, вміти використовувати апробовані варіанти комунікації в групах (Рисунок 1, Таблиця 12.1).



Коло



Колесо



Ланцюг

Рис. 12.1. Варіанти комунікаційних мереж**Таблиця 12.1. Порівняльна ефективність деяких типових варіантів комунікаційних мереж**

Результати або характеристики, що вимірюються	Тип комунікаційної мережі		
	Коло	Ланцюг	Колесо
Швидкість	Повільно	Швидко	Швидко
Точність	Погана	Гарна	Гарна
Організованість	Слабка	Середня	Сильна
Лідерство	Відсутнє	Помітне	Чітко виражене

На рис. 1 усміхнені обличчя зображають членів групи, лінії, що їх поєднують, є комунікаційними мережами. Ефективність наведених комунікаційних мереж варіюється. Наприклад, у комунікаційній мережі типу «Коло» можна взаємодіяти тільки з тими, хто є поруч; у мережі «Колесо» – тільки з тими, хто перебуває в центрі. У мережах типу «Колесо» представлена формальна, централізована ієрархія влади, при якій підлеглі взаємодіють через свого керівника. Об'єктивною основою такої ситуації є те, що особа, яка перебуває в центрі «Колеса», має більше комунікативних зв'язків, тому що отримує більше повідомлень; вона несе більшу відповідальність за передачу інформації; від неї очікується остаточне вирішення проблем. Аналогічна ситуація в централізованій комунікаційній мережі, яка є найбільш ефективною при вирішенні нескладних проблем. Мережа типу «Ланцюг» реалізується у владній ієрархії з горизонтальними зв'язками, що є ознакою децентралізації. «Всеканалні» мережі є варіантом комунікації в повністю децентралізованих ієрархіях. Звичайно, цей варіант використовується при вирішенні складних проблем, що вимагають відкритої комунікації⁹⁰

90

Макаренко А.Б. Крос-культурні комунікації для бізнес-лідерів: навчальний посібник / А.Б. Макаренко. – К.: ДП «НВЦ»Пріоритети», 2016. – 40 с.

Практичне завдання

- Ознайомтесь із запропонованими завданням та дайте відповіді на запитання
- Виконайте вправу та занотуйте свої відчуття та спостереження у шаблоні для виконання завдання на наступній сторінці.

Завдання 1.

Послухайте історію та розпитайте про досвід людини, яка є представником іншої культури та з якою ви нещодавно познайомились. Перевірте себе, чи є у вас стереотипи щодо представників інших культур.

Завдання 2. Виконайте вправу.

Спробуйте поставити себе на місце іншої людини, бажано колеги або партнера, яка належить до іншої культури. Це сприятиме тому, що ви побачите світ очима іншого. Це надасть можливість зрозуміти, як інші люди сприймають світ, що має для них значення, та відчуті, які емоції у них виникають за певних обставин. Це допоможе краще розуміти емоційні бар'єри, які можуть виникнути під час комунікацій з людьми, що належать до тієї ж самої соціальної групи. Взагалі, ця вправа сприйняття ролей інших є дуже корисною під час підготовки до проведення переговорів, отже варто взяти за звичку адаптувати її під різні ситуації.

Завдання 3.

Уявіть, що ви відкриваєте інтернет-магазин та плануєте продавати свій товар на зовнішньому ринку. Оберіть країну, в яку ви продаватиме товар або послугу, та обґрунтуйте свій вибір. Розробіть повідомлення для реклами вашого товару, використовуючи типологію споживачів: *Людина сенсорного типу* позитивно сприймає: точність у викладенні фактів; звернення до минулого (що вже було використано, що працювало, що показує минулий досвід); використання індукції при викладенні думок (від фактів до принципів); наявність деталей; документальні підтвердження.

Людина інтуїтивного типу позитивно сприймає: зосередження на ситуації в цілому; орієнтацію на майбутнє (пошук можливостей); апелювання до використання уяви; перехід від однієї ідеї до іншої.

Людина аналітичного типу позитивно сприймає: застосування логіки; пошуки причини та наслідків; аналіз можливих варіантів взаємозв'язку між різними елементами ситуації або проблеми; аналіз різних варіантів з усіма «за» і «проти».

Людина нормативного типу позитивно сприймає: демонстрацію інтересу до його потреб; компроміси; апелювання до почуттів та культурні особливості представників обраної країни.

Шаблон для виконання**Завдання 1.**

Коротко запишіть історію та досвід цієї людини. Зверніть увагу на те, чи були відмінності в вашому уявленні щодо цього до вашого знайомства та отриманих відповідей на запитання. Поясніть причини таких розбіжностей, якщо вони мали місце: _____

Запишіть стереотипи, які ви мали/маєте щодо представників культури, до якої належать ваш новий знайомий: _____

Що змінилось у вашому сприйнятті представників цієї культури після знайомства з реальною людиною: _____

Завдання 3

Опишіть товар або послугу: _____

Оберіть країну, в яку продаватиме товар або послугу: _____

Коротко опишіть культурні особливості, притаманні мешканцям обраної країни, та поясніть, як вони впливатимуть на ваші рішення: _____

Рекламне повідомлення для людини сенсорного типу: _____

Рекламне повідомлення для людини інтуїтивного типу: _____

Рекламне повідомлення для людини аналітичного типу: _____

Рекламне повідомлення для людини нормативного типу: _____

Наведіть макети реклами для споживачів сенсорного, інтуїтивного, аналітичного та нормативного типу на окремих сторінках.

Котельников В. Эффективный лидер [Электронный ресурс] / В. Котельников. – Электронні дані. – Режим доступу: <http://www.cecsi.ru/coach/leadership.html>. – Назва з екрану. – Дата звернення: 10.10.2015.

Тема 13. Основи риторики для бізнес-лідерів: ефективний публічний виступ

Теоретичний матеріал

Щоб надихати людей, ти сам повинен бути натхненним.

Щоб переконати їх, ти сам повинен вірити

(У. Черчіль)

*Це ж соромно, коли людина великих здібностей
не в змозі зрозуміло розповісти про свої задуми,*

виступаючи перед радою директорів

або відповідним комітетом...

(Лі Якокка)

Важливо: діяльність бізнес-лідерів (керівників підприємств, організацій, фірм, менеджерів різних рівнів управління, підприємців) реалізується в умовах активної соціальної взаємодії, постійного спілкування з великою кількістю людей (партнерів, співробітників, підлеглих, інвесторів, акціонерів, конкурентів тощо).

Цікавий факт	За оцінками експертів, фінансовий успіх людей залежить на 15% від їх знань і професійної майстерності та на 85% від їх уміння встановлювати контакт з людьми, спілкуватися, визивати довіру та повагу, а також впливати на людей
---------------------	--

Огляд ключових завдань сучасного керівника бізнес-підприємства засвідчує, що значна їх частина пов'язана із лідерськими якостями – переконувати, впливати, надихати, спрямовувати тощо. Зокрема, В Котельников, автор та засновник Ten3 Business-Coach вважає, що основні завдання бізнес-лідера є такими⁹⁰: створюй потреби; надихай, заряджай енергією; досягай взаєморозуміння; задавай ефективні запитання; умій переконувати; вивчай людей – спостерігай, умій слухати та чути; розбирайся в емоціях людей; будь емпатичним.

Особливого значення набуває саме **зовнішнє мовлення**, оскільки воно спрямоване на соціальну взаємодію, впливає на свідомість і соціальну активність людей. Найважливішим різновидом зовнішнього мовлення є **публічний виступ (промова)**.

Вимоги до публічного виступу

Головна мета публічного виступу – вплинути на аудиторію. Щоб досягти такої мети публічна промова повинна відповідати наступним критеріям:

Змістовність, інформаційна насиченість, глибоке розкриття теми. Головним у промові є її зміст. Найгіршою помилкою оратора є беззмістовний виступ, «переливання з пустого в порожнє».

Ясність і точність. Ясність передбачає використання відомих слів, загальноновживаних зворотів літературної мови.

Логічність - Логічність - Простота й зрозумілість. Простота виявляється в доступності мовлення для слухового сприйняття, тобто природності слів, чіткості викладу, відсутності химерності, надмірної наукоподібності, вузькоспеціальних термінів, зайвих іноземних слів.

Стислість -Багатство мови – розмаїтість лексико-фразеологічних і граматичних засобів.

Емоційність і наочність. У публічному виступі не можна розривати раціональне й почуттєве. Їх об'єднання можна досягти використанням наочності: залученням дидактичних матеріалів, звертанням до прикладів, досвіду аудиторії. При цьому емоційність викладу підкріплюється активізацією зору й слуху як основних каналів чуттєвого сприйняття інформації.

Жвавість викладу – виразність мовлення, відсутність шаблонів, штампів, слів-паразитів, використання у виступі слів і яскравих виразів літературної мови.

Доречність – відповідність цілям і завданням публічного виступу, особливостям аудиторії.

Існують **два загальні правила виступу**:

1. Правило «золотого перетину», яке регламентує пошук оптимальних пропорцій структурних частин промови. Сутність його полягає в тому, що вступ і висновок (композиційне обрамлення) за об'ємом сумарно не повинні перевищувати одну третину всієї промови.

2. «Чинник краю» – початок і кінець будь-якої послідовності запам'ятовується краще, ніж середина (закон пам'яті, виведений дослідником, психологом Г. Ебінгаузом).

Оратори, починаючи з Аристотеля, виділяли в структурі виступу вісім частин, але їх можна звести до **трьох універсальних елементів**:

- вступ;
- основна частина (розгортання або експлікація теми);
- висновок.

Вступ –	це свого роду камертон, який настроює аудиторію на певний лад.
----------------	--

У вступі органічно звучать: вітання і звернення, представлення слухачам оратора, що виконують етикетну роль; оголошення теми виступу; оголошення і пояснення назви промови; пряме підкреслення значення теми – актуальність, новизна, практична цінність; пояснення причин зацікавленості оратора темою; розкриття суті центрального поняття теми; висунення ключової тези; постановка мети виступу; ознайомлення з планом промови (кількість пунктів повинна вкладатися у формулу 5 ± 2); стисле, вибіркоче висвітлення історії виникнення і вивчення проблеми (але не затягнуті пилом часів подробиці); постановка питань або серії питань, які є імпульсом для активної внутрішньої реакції (за типом «А чи знаєте ви, що...?»); яскравий, показовий приклад; залучення образу, який несе концептуальне навантаження, прояснює суть одного з основних положень промови; сюжетний початок (життєва історія, байка, притча). З трьох типів промови – опису, розмірковування, оповідання – легше сприймається і утримує увагу останнє; гумористичне, сатиричне, іронічне зауваження, жарт; апеляція до місця, часу, складу аудиторії; цитата, особливо оригінальна за змістом і чекання за формою, яка ставить на початку промови важливий інтелектуальний і емоційний акцент; обігравання прислів'я, приказки; демонстрація наочності, що привертає мимовільну увагу.

Основна частина. Вирізняють такі основні підходи до організації матеріалу у публічному виступі: паралельний спосіб – виклад, при якому основні питання виступу фактично автономні і рівноправні в смисловому плані; хронологічний спосіб – виклад, при якому окремі питання виступу знаходяться у відносинах часового зв'язку; логічний спосіб – виклад, при якому окремі питання виступу знаходяться у відносинах причинно-наслідкових зв'язків.

Для **висновку** є типовими: окреслення перспектив розвитку або подальшого вивчення предмету промови; заклик, порада, побажання, застереження; формулювання практичних рекомендацій; вираження подяки за увагу і доброзичливість; прощання; питання для подальших роздумів за темою; особливо вражаючі приклади; цитати, прислів'я, гумор, наочність.

91

Підготовка публичного виступлення по технології Message House [Електронний ресурс] // Человек публичный: consulting and training: [Веб-сайт]. – Електронні дані. – Режим доступу: <http://www.ruimage.ru/space/house/>. – Назва з екрану. – Дата звернення: 10.10.2015.

92

Середа Н.В. Основи риторики для бизнес-лидеров: эффективный публичный виступ: навчальний посібник / Н.В. Середа. – К.: ДП «НВ-Ц»Пріоритети», 2016. – 40 с.

Технології підготовки публічного виступу у бізнес-сфері:

Технологія Message House, вона була розроблена в середині XX ст. американською консалтинговою компанією «Burson Marsteller» для навчання публічних представників транснаціональних корпорацій.

Технологія отримала таку назву від її поширеного графічного представлення (рис. 13.1). Схема містить три базових блоки, які будуються у формі, що нагадує елементи будинку: підвал, поверх (кімнати) і дах.

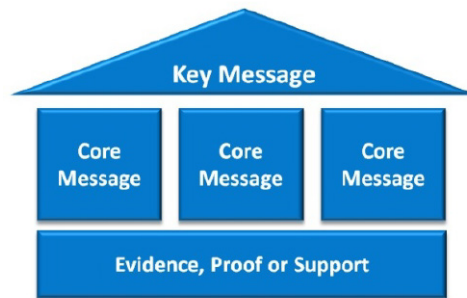


Рис. 13.1. Схематичне зображення технології Message House

Технологія побудована на жорсткому структуруванні інформації при підготовці до публічного виступу: вся інформація, необхідна для виступу, укладається на один аркуш паперу. При цьому вона особливим чином розташована, що полегшує доступ до неї при забуванні тексту.

Використання технології **Message House** виправдано у відносно коротких (5–15 хвилин), інформативних виступах, скажімо, для преси – з повідомленням про новини бізнесу, прийнятих політичних рішеннях, організаційних змінах, коротких презентаціях програм, продуктів, повідомленнях про призначення тощо. Три елементи присутні в будь-якій версії **Message House**:

послання; аргументи; підстави ⁹¹

2. Технологія Elevator Speech (Презентація в ліфті) (Elevator Speech або Elevator Pitch) – коротка розповідь про концепцію продукту, проекту або сервісу. Термін відображає обмеженість за часом – довжина презентації повинна бути такою, щоб вона могла бути повністю розказана за час поїздки на ліфті, тобто близько тридцяти секунд або 100–150 слів. Правильно складена **Elevator Speech** відповідає на питання: інформація про компанію; який продукт пропонується; які переваги має продукт. Тексти, які можна називати Elevator Speech, часто використовуються і представниками інших професій – продавцями, менеджерами проектів – тобто людьми, яким необхідно швидко донести основну ідею для слухача, хоча сам термін, як правило, у такому вигляді не використовується ⁹²

Практичне завдання

Завдання 1.

Ознайомтеся з публічним виступом бізнес-лідера:

- виступ 1: Стів Джобс «Як жити, перш ніж померти»⁹³;
- виступ 2: Пранав Містрі «Захоплюючий потенціал технології шостого почуття»⁹⁴
- виступ 3: Ден Гілберт «Чому ми приймаємо погані рішення»⁹⁵;
- виступ 4: Маргарет Хеффернан «Чому прийшов час відмовитися від службової єрархії?»⁹⁶

Завдання 2.

Проаналізуйте будь-які 2 публічні виступи на предмет їх відповідності основним критеріям до публічного виступу (за шкалою – високий, середній, низький).

Аргументуйте свою позицію.

Завдання 3. Промова за технологією Message House

Скласти промову за технологією Message House.

Сформулювати послання, продумати три аргументи, підібрати докази (підстави).

Після виступу провести опитування аудиторії, чи було очевидним ключове послання, як сприйняли промову слухачі.

Проаналізувати отримані результати.

Завдання 4. Промова за технологією Elevator Speech

Скласти промову за технологією Elevator Speech.

Обрати об'єкт (продукт, проект, технологію) сформулювати мету, відповісти в промові на ключові питання, витримати регламент, відрепетирувати.

Виступити з промовою, чітко виконуючи регламент – 30 секунд.

Провести рефлексію.

93

Jobs S. How to live before you die [Electronic resource]// Steve Jobs // TED. Ideas Worth Spreading. – Electronic data. – Mode of access: https://www.ted.com/talks/steve_jobs_how_to_live_before_you_die. – Title from the screen. – Viewed on: 10.10.2015.

94

Mistry P. The thrilling potential of SixthSense technology [Electronic resource] / Pranav Mistry // TED. Ideas Worth Spreading. – Electronic data. – Mode of access: http://www.ted.com/talks/pranav_mistry_the_thrilling_potential_of_sixthsense_technology. – Title from the screen. – Viewed on: 10.10.2015.

95

Gilbert D. Why we make bad decisions [Electronic resource]// Dan Gilbert // TED. Ideas Worth Spreading. – Electronic data. – Mode of access: https://www.ted.com/playlists/164/how_we_make_choices. – Title from the screen. – Viewed on: 10.10.2015. Російською мовою: Гілберт Д. Почему мы принимаем плохие решения [Электронный ресурс] / Гилберт Дэн // TED.RUS. Весь TEDtalks на русском языке. – Электронні дані. – Режим доступу: <http://tedrus.com/ted-talks-video-type/den-gilbert-pochemu-myi-prinimaem-plohie-resheniya-ted-talks-na-russkom-yazyike/>. – Назва з екрану. – Дата звернення: 10.10.2015.

96

Heffernan M. Why it's time to forget the pecking order at work [Electronic resource] / Margaret Heffernan // TED. Ideas Worth Spreading. – Electronic data. – Mode of access: http://www.ted.com/talks/margaret_heffernan_why_it_s_time_to_forget_the_pecking_order_at_work? – Title from the screen. – Viewed on: 10.10.2015.

Шаблон для виконання:

Завдання 2.

<i>Назва публічного виступу, обраного для аналізу</i>		
<i>Критерій до публічного виступу</i>	<i>Рівень відповідності виступу критерію</i>	<i>Аргументація</i>
<i>Змістовність</i>		
<i>Ясність і точність</i>		
<i>Логічність</i>		
<i>Простота й зрозумілість</i>		
<i>Стислість</i>		
<i>Багатство мови</i>		
<i>Емоційність і наочність</i>		
<i>Жвавість викладу</i>		
<i>Доречність</i>		

<i>Назва публічного виступу, обраного для аналізу</i>		
<i>Критерій до публічного виступу</i>	<i>Рівень відповідності виступу критерію</i>	<i>Аргументація</i>
<i>Змістовність</i>		
<i>Ясність і точність</i>		
<i>Логічність</i>		
<i>Простота й зрозумілість</i>		
<i>Стислість</i>		
<i>Багатство мови</i>		
<i>Емоційність і наочність</i>		
<i>Жвавість викладу</i>		
<i>Доречність</i>		

Завдання 3.1

<i>Назва промови</i>	
<i>Послання</i>	
<i>Три аргументи</i>	
<i>Докази</i>	
<i>Реакція слухачів</i>	
<i>Аналіз результатів</i>	

Завдання.3.2.

<i>Назва промови</i>	
<i>Промова</i>	
<i>Реакція слухачів</i>	
<i>Аналіз результатів</i>	

Тема 14. Основи нейролінгвістичного програмування в бізнес-лідерстві

Теоретичний матеріал

*Лідерство – це справжнє мистецтво,
яке дозволяє створювати можливості*
(С. Кові)⁹⁷

В будь-якій ситуації є позитивний ресурс»
(Р. Берндлер, Дж. Гріндлер)⁹⁸

Важливо: в основі нейролінгвістичного програмування (НЛП) лежить спосіб мислення, що базується на пошуку досконалих моделей, досліджуючи аспекти людської поведінки: НЛП дає можливість нового вибору (альтернативи).

НЛП – концепції:

- Конгруентність – здатність жити згідно зі своїми поглядами і сприймати інших як послідовна, цілісна особистість. Це свобода від протиріч, викликаних внутрішньою напругою.
- Неконгруентність – внутрішня несполучуваність між тим, що ми говоримо і тим що ми робимо; невідповідність між нашими думками і вчинками. Ця людина вважається слабкою і уразливою. Це модель ідеальної справедливості.

Ключові позиції успіху за НЛП:

1. Орієнтованість на результат. У будь-якій ситуації запитувати «Який результат я хотів би отримати, враховуючи ці обставини?»

2. Поліпшення взаєморозуміння. Ви можете знаходити спільну мову з широким колом людей, у тому числі з людьми іншого складу мислення. Вам необов'язково з ними погоджуватися, але ваша перевага полягатиме в тому, що ви зумієте ладнати з тими, з ким не згодні і досягати при цьому ефективних результатів.

3. Підвищення сенсорної чутливості. Більше реагувати не просто на слова, але і більше на невербальну складову – емоційне забарвлення голосу, мову тіла. Ви ясніше розумієте, що відбувається з людиною.

4. Збільшення гнучкості. Навчіться ставити себе на місце іншої людини та ізбирати інформацію про неї. У потрібний момент проявіть енергійність, лаконічність, рішучість. Будьте хорошим співрозмовником і не прибігайте до хитрощів, з'ясовуючи, що на думці у колеги.

5. Рефреймінг. Суть його в тому, щоб побачити речі в різних перспективах або в різному контексті. Для того, щоб зрозуміти карти реальності інших людей, треба навчитися дивитися на світ їхніми очима. **Види рефреймінгу:** контекстуальний – змінивши контекст події, можна надати їй іншої суті та змістовний – зміст ситуації змінює її суть (на змістовному рефреймінгу основана вся реклама). Техніка рефреймінгу основана на рамці – це контекст, в який ми розміщуємо події і який надає їм певне значення. Види рамок: рамка цілі (контекст – цілі); рамка екології (контекст – перехід з теперішнього стану бажаний); рамка очевидності (контекст – правильність постановки цілі); рамка «як-будто» – контекст – рішення проблем; рамка відмови від власної інтерпретації – контекст – засіб досягнення згоди та взаєморозуміння). Анекдот, гумор, вдала метафора, незвичний поворот в розмові, перенес значення – це прийоми рефреймінгу.

97

Нестуля О.О. Основи лідерства. Наукові концепції (середина XIX століття- початок XX століття): навч. посіб. / О.О. Нестуля, С.І. Нестуля. – Полтава: ПУЕТ, 2016. – С. 232.

98

Нестуля О.О. Тренінг лідерських якостей та практичних навичок менеджера: навч. посіб. / О.О. Нестуля, С.І. Нестуля, В.В. Кармаченко – К.: Знання, 2013. – С. 210.

⁹⁹Алдер Х.. НЛП:современные психотехнологии / Х. Адлер. – СПб.: Питер, 2000. – 160 с.

6. **Зростання конгруентності.** Ви станете більш щирими і цілеспрямованими в досягненні поставленої мети.

НЛП в бізнес-лідерстві

1. Керівник має бути лідером. Стати успішним лідером можна лише через дії, через сам процес лідерства; управляйте особистим потенціалом, власними талантами і почуттями, при цьому проявляйте гнучкість і великодушність.

2. Кожен керівник має свій лідерський стиль і повинен уміти впливати на людей, їх серця і мислення. Ваш прибуток принесе прибуток колективу. Справжній лідер пам'ятає про підлеглих і заохочує команду, вміє реагувати на начальство, замовників, постачальників.

3. Принцип НЛП «Сенс комунікації полягає у викликаному нею резонансі» (співрозмовник все розуміє). Кожен керівник повинен знаходити спільну мову як з теоретиками, так і з практиками.

4. Об'єм інформації та збільшення об'ємів інформації.

Цікавий факт. В 1950 р. Міллер А. довів, що об'єм інформації складає 7 ± 2 біта інформації. Щоб запам'ятати велику кількість цифр треба розбити їх на групи – по 3, 4 цифри.

5. Звернення до несвідомого. Щоб підібрати команду лідери довіряють своєму несвідомому. Якщо не приходить рішення, потрібно перенести вирішення в інкубаційний період (під час сну, душа, сидячи за кермом автомобіля тощо).

6. Жити з ризиком і вчитися на помилках. Знати, чим займаються співробітники, якщо дідеру відомі мотиви співробітників, то це – хороший лідер. Необхідно підібрати ключ до індивідуальних якостей ваших співробітників ⁹⁹

Практичне завдання

Завдання 1. Ознайомтеся з тестом на виявлення лідерських якостей по

Дж.Уелчу

Оціни себе за кожним параметром за 5-ти бальною шкалою: 5 – це дуже добре розвинуто в мене; 4 – це розвинуто в мене; 3- у мене цього немає; 2 – до цього я не прагну; 1 – вважаю це неважливим.

1. Я – дуже пряма людина.
2. У мене хороше чуття у бізнесі.
3. Я мислю глобально.
4. На перше місце я сиваю клієнта
5. Я розцінюю зміни як можливість
6. Я вмію ефективно спілкуватись
7. Я вмію будувати команду
8. Я допомагаю компанії досягати її цілей
9. Я здатний надихати інших
10. Я можу заряджати інших своїм ентузіазмом
11. Я завжди виконую фінансові задачі, досягаю більшого
12. Я люблю свою роботу.

Підрахуйте одержані бали.

Завдання 2.

Підготуйте коротку презентацію (на 5–7 хвилин) про ідею чи захоплення, якими б ви хотіли викликати в аудиторії позитивні емоції й бажання вас підтримати. Обдумайте й використайте всі можливі вербальні й невербальні методи комунікації.

Завдання 3.

Технікою рефреймінгу є техніка «Спритність мови». Вона дозволяє розглянути заяву з різних точок зору. Визначте точку зору різних підходів до цілей різних виразу « Дуже важко підтовкнути на що-небудь хороше людей у наш час, коли всі поспішають увірвати шматок по жирніше». Обґрунтуйте ваші відповіді.

Варіанти цілей:

1. Позитивні цілі;
2. Негативні цілі;
3. Нові цілі, подальший розвиток подій;
4. Метафора;
5. Інша часова шкала;
6. Модель світу;
7. Особисті цінності та критерії;
8. Пере визначення;
9. Розгляд проблеми на більш високому рівні;
10. Детальний розгляд проблем;
11. Контрприклад;
12. Позитивний намір

Шаблон для виконання

<p>Завдання 1. Результат психологічного тесту Інтерпретація результатів та рекомендації: 50 і більше – «Все при вас»-лідер з великої букви 40–49 – у вас хороші задатки та є всі передумови, щоб стати справжнім лідером 30–39 – вам є над чим працювати, але треба постаратися. Послідовно виконуючи рекомендації, ви зможете покращити свої лідерські якості та розвинути необхідні здібності 20–29 – ваш показник нижче середнього. Вам або не достає досвіду, або вродженої здібності до лідерства. Вам потрібен наставник. вам необхідно відвідувати курс з розвитку лідерських якостей. До 20 – ви тільки має 10% в рейтингу лідерства за Уелчем.</p>	<p>Завдання 2. Вербальні й невербальні методи комунікації.</p>
<p>Завдання 3. Визначення точки зору з 3 різних підходів:</p>	<p>Завдання 3. Визначення точки зору з 3 різних підходів:</p>

Тема 15. Гендерні особливості бізнес-лідерства

Теоретичний матеріал

*Якщо чоловік досягає успіху, про нього говорять:
«Він – молодець!», якщо успіху досягає жінка – «Вона – стерво»
(М. Тетчер)¹⁰⁰*

Поняття. Гендер – це сукупність властивостей (соціально-біологічних характеристик), за допомогою яких визначають статеву приналежність індивіда, дають визначення «чоловік» і «жінка». Поняття гендер за своїм змістом означає складний соціокультурний процес формування (конструювання) суспільством різниць у чоловічих та жіночих ролях, поведінки, ментальних і емоціональних характеристиках¹⁰¹

Особливості особистості чоловіка-бізнес-лідера:

1. Панування в лідерстві
2. Надають перевагу командному стилю керівництва, прийняття рішень і заохочень.
3. Схиляються до логічного мислення, ієрархічності відносин, цілеспрямовані, нетерпимі до двозначностей і одержимі прагненням до влади заради самої влади.
4. Трансакційні лідери (робота – це ряд трасакцій, при яких відбувається обмін винагородами за хорошу роботу або покарання за погану роботу). Влада, як результат їх положення (ієрархічна влада)
5. Проявляють гнучкість
6. Контролюють невдачі підлеглих.
7. Чоловіки акцентують вплив на незалежності і змаганні.
8. Мають безстрашне, аналітичне рішення завдань
9. Стиль лідерства: авторитарний або директивний
10. Проблема «Скляної стелі». Це бар'єри, що заважають чоловікам просуватися до вищого рівня менеджменту через існування забобонів: хороший менеджер – чоловік з маскулинними рисами.
11. У ситуації конфлікту чоловічий тип поведінки зазвичай потребує суперництва, включення у боротьбу, конфлікту, змагання і ствердження.

Особливості особистості жінки-бізнес-лідера:

1. Збільшення економічної активності жінок в бізнесі.
2. Потребують допомоги зовнішніх консультантів
3. Відкривають справу в секторах, де працює багато жінок
4. Переважають риси: винахідливість, чуйне ставлення до людей, винахідливість, схильність до ризику, увага до інформації, адаптованість до змін, інтенсивність діяльності, старанність, ретельність, відповідальність, менш схильні до паніки.
5. Процес ухвалення рішення більш «поліфонічний» – включення у власні судження інших точок зору.
6. Для жінок характерна інтуїтивна поведінка, неприйняття ієрархічності у відносинах, орієнтація на процес, а не на цілі, відсутність амбіційності (честолюбства), терпимість до розмитості суджень.

100

Нестуля О.О. Тренінг лідерських якостей та практичних навичок менеджера: навч. посіб. / О.О. Нестуля, С.І. Нестуля, В.В. Карманенко – К.: Знання, 2013. – С. 175.

101

Пачковський Ю.Ф. Психологія підприємництва: навч. посібник / Ю.Ф. Пачковський. – К.: Каравела, 2007. – С. 233–236.

7. Жінки – більш трансформаційні лідери. «Найуспішніші стилі лідерства більше пов'язані з жінками, ніж з чоловіками».
8. Лідер-жінка заохочує участь підпорядкованих в прийнятті рішень, делегує їм повноваження, ділиться з ними інформацією. Вони не жадають формальної влади, навчаються керувати без неї.
9. Жінки використовують владу, ґрунтовану на особистих якостях, таких як харизма і навички міжособових стосунків, а не на посадових повноваженнях.
10. Проявляють гнучкість
11. Більше піклуються про співробітників, як про людей
12. Слабкий контроль з боку лідера.
13. Вирішення завдань на основі інтуїції та емпатії, або раціональності
14. Стиль лідерства – демократичний або орієнтація на партнерські стосунки.
15. У ситуації конфлікту надають перевагу використанню посередників або боротьбі за щось реальне, конкретне. Жінки частіше використовують стратегії суперництва, уникнення і пристосування, вони більш екстравертовані, більш схильні «Думати серцем», тобто відкрито висловлювати свої емоції і не керуватися правилами.
16. **Проблема «Скляної стелі».** Це бар'єри, що заважають жінкам просуватися до вищого рівня менеджменту через існування забобонів: хороший менеджер – чоловік з маскулинними рисами.
17. В українському суспільстві розвиток жіночого підприємництва обмежують культурно-ідеологічні чинники або стереотипи, до яких віднесено:
 - несформований позитивний образ «Ділової жінки»;
 - відсутня модель «Успішної жінки», яка б не нівелювалася парадигмою «Вдалого заміжжя»;
 - відсутня традиція егалітарної сім'ї, що передбачає право на особистісну, професійну (фінансову, політичну) самостійність для жінок, високу оцінку жіночої значущості незалежно від її сімейного стану та реалізованості дітородних функцій.

Чинники, що впливають на кар'єру жінки-лідера:

- 1) допомога вищого начальства (наставника);
- 2) бажання досягти успіху;
- 3) здатність управляти підлеглими;
- 4) готовність до ризику;
- 5) здатність бути жорсткою, рішучою і вимогливою.

Чинники невдач жінки-лідера:

- 1) неспроможність адаптуватися;
- 2) завищені вимоги до себе або до інших;
- 3) проблеми з ефективністю роботи ¹⁰²

Практичне завдання

Завдання 1.

З яким лідером вам особисто подобається працювати – з чоловіком, або з жінкою? В яких ситуаціях? Відповідь обґрунтуйте.

Завдання 2.

Наведіть приклади, коли особисті риси лідера: сором'язливість, тривожність, емоційна неврівноваженість, зменшують ефективність діяльності (із власного життєвого досвіду чи доступних інформаційних джерел).

Завдання 3.

Ознайомтеся з ситуаціями і запропонуйте ваші слова і дії.

Ситуація 3.1. Ви прийшли в банк, щоб внести місячну сплату за кредитом, вистояли в черзі, оформили всі документи, тепер повинні здавати гроші в касу. Ви підходите до віконця касира, віддаєте гроші, вона, перерахувавши їх, повідомляє вам, що не вистачає ще 200 грн. до зазначеної суми. Ви ж учора увечері і сьогодні вранці перерахували гроші, які маєте внести в касу, і не можете зрозуміти, як так може бути. Ваші слова і дії.

Ситуація 3.2. Ваш начальник має звичку критикувати вашу роботу в присутності інших. Це вас зачіпає. І одного разу ви спеціально йдете до нього в кабінет, щоб він висловив вам усі свої критичні зауваження (питання в шаблоні).



Шаблон для виконання

Завдання 1. Лідер-чоловік.	Завдання 1. Лідер-жінка
Завдання 2. (лідер-жінка) Приклад:	Завдання 2. (лідер-чоловік) Приклад
Ситуація 1. Чи важко бути стриманим у ситуації, яка виводить вас із рівноваги?	Ситуація 2. Як поводитися, щоб ваша поведінка у таких ситуаціях була толерантною і ефективною?

Тема 16. Бізнес-лідерство та менеджмент. Трудовий потенціал бізнес-лідера

Теоретичний матеріал

Сутність менеджменту – створити атмосферу, в якій людям було б максимально комфортно працювати або максимально просто досягати кращих результатів
(Дж. Іммельт – гендиректор (CEO) General Elektrik)¹⁰³

Цікавий факт. Коли Карлос Хосн був призначений на посаду головного виконавчого директора Nissan, компанія протягом восьми років не одержувала прибутку. Хосн розумів, що зіткнувся з критичною ситуацією. Однак він розумів, що різкі зміни можуть викликати опір, погіршать моральний клімат колективу. Тому Карлос Хосн вирішив мобілізувати лінійних менеджерів і сформував з них декілька крос-функціональних команд, які повинні були ідентифікувати коло необхідних змін та здійснити ці зміни. Він вважав, що робота в командах дозволить перебороти функціональні і регіональні кордони, які раніше визначали коло їх діяльності. Було створено 9 команд, перед якими була задача – створити план трансформацій усіх сфер бізнесу. За три місяці команди створили детальний план трансформації Nissan, і вже через три роки компанія стала отримувати прибуток. Завдяки активній участі в розробці та реалізації плану менеджерів середньої ланки, в компанії покращився соціально-психологічний та моральний клімат, зміцнилися співробітництво і єдність.¹⁰⁴

Таблиця 16.1. Теорії управлінського лідерства

Поняття	Сутність
Теорія управлінського лідерства У. Бенніса	4 групи лідерських якостей: управління увагою для приваблення послідовників; управління значенням; управління довірою; управління собою
Характерні особливості менеджерів вищого рівня Дж.Ханта	Досягнення успіху перших дітей в сім'ї; сильне бажання успіху; могутня життєва енергія; здатність до довготривалого прогнозу; цілеспрямованість; здатність до політичної активності; замкнутість; загальна здатність виділити важливе з менш важливого
Якості керівника за А. Лоутоном, Е. Роузом	Далекоглядність; уміння визначити авторитети; стимулювання послідовників визнанням; володіння мистецтвом міжособистісних відносин; «політичне чуття»; стійкість; харизма; здатність іти на ризик; гнучкість; рішучість.
Теорія лідерства Д. Макрегора	Лідерство як певні соціальні стосунки, зміст яких визначають: характеристика лідера; характеристика його послідовників (потреби, позиції); характеристика організації, в якій він працює (мета, завдання, структура); політичне, економічне й соціальне середовище

103

Пинтосевич И.77 уроков лидерства. Воспитай лидера в себе и окружающих / И. Пинтосевич, В. Воронов. – К.: Арт Книга, 2014. – С. 77.

104

Гура Т.В. Развитие когнитивных качеств у бизнес-лидеров: навчальный пособие /Т.В. Гура. – К.: ДП «НВ-Ц»Пріоритети», 2016. – 40 с.

105

Адизес И. Развитие лидеров: как понять свой стиль управления и эффективно общаться с носителями иных стилей: [пер. с англ.] / И. Адизес. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2008. – С. 23–25.

106

Адизес И. Идеальный руководитель. Почему им нельзя стать и что из этого следует: [пер. с англ.] И. Адизес. – М.: Альпина Паблишерз, 2011. – С. 205–226.

107

Коллинз Дж. От хорошего к великому: почему одни компании совершают прорыв, а другие нет... / Дж. Коллинз; пер. с англ. – 6-е издание. – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2008. – С. 60.

108

Максвелл Дж. Лидер на 360 градусов. Как повысить свое влияние на любой должности в организации / Джон Максвелл: пер. с англ. Е. Бакушева. – Мн.: Попурри, 2006. – С. 355.

Таблиця 16.1. Теорії управлінського лідерства (продовження)

Поняття	Сутність
Теорія лідерства Ф. Фідлера	2 основні стилі керівництва лідера: лідер, орієнтований на взаємовідносини; лідер, орієнтований на успішне виконання завдань.
Функціональний підхід до лідерства І. Адізеса	Менеджмент має виконувати 4 основні функції: 1. Досягнення результатів. 2. Адміністрування. 3. Генератор ідей. 4. Інтеграція ¹⁰⁵ Риси хорошого лідера: здатний діяти свідомо і усвідомлено; володіє різнобічними здібностями; знає свої сильні та слабкі сторони, а також свою унікальність; приймає свої переваги, недоліки й свою унікальність; здатний оцінити сильні та слабкі сторони інших людей; визнає і цінує відмінні особливості інших людей; уміє збавити темп і розслабитися у складній ситуації; створює умови, за яких конфлікт вирішується в атмосфері взаємної довіри та поваги й стає засобом навчання ¹⁰⁶ .
Аспект служіння керівника Дж. Коллінза	Лідери-слуги найвищого рівня – «керівники 5-го рівня». Вони фанатично віддані своїй справі, заряджені прагненням досягнути результатів, вони продають заводи, або звільняють свого брата, якщо це буде необхідно для процвітання компанії ¹⁰⁷ .
Лідерство в працях Дж. Максвелла	Лідери середньої ланки організацій (лідери на 360 градусів) ставлять на перше місце прихильників, а на друге – лідера. Всі свої дії оцінюють в контексті користі, яку ті можуть принести ¹⁰⁸ .

Практичне завдання

Завдання 1.

Тест: «Чи ви можете керувати своїм часом?»

Самооцінка у балах: 0 – майже ніколи; 1 – іноді; 2 – часто; 3 – майже завжди.

1. Я розпочинаю робочий день з планування. 12. Доручаю все, що може бути доручено. 13. Письмово фіксую завдання і цілі з вказівкою термінів їх реалізації. 14. Кожен офіційний документ намагаюся обробляти за один раз. 15. Складаю список майбутніх справ за пріоритетами. Найважливіші виконую в першу чергу. 16. Намагаюся по можливості захистити себе від сторонніх телефонних розмов, незапланованих відвідувачів і несподівано скликаних нарад. 17. Денне навантаження намагаюся розподілити відповідно до графіку моєї працездатності. 18. У моєму розподілі часу є «вікна», що дозволяють реагувати на несподівано виникаючі актуальні проблеми. 19. Намагаюся направити свою активність так, щоб в першу чергу концентруватися на небагатьох життєво важливих проблемах. 20. Умію говорити «немає», коли на мій час намагаються претендувати інші, тоді як мені необхідно виконати важливіші справи.

Оцінка результатів. Підсумуйте отримані вами бали. **Оцінка одержаних даних: 0–15 балів:** ви не управляєте своїм часом і знаходитеся у владі зовнішніх обставин. Деякі зі своїх цілей ви досягаєте, якщо складаєте список пріоритетних справ і дотримуєтеся їх. **16–20 балів:** ви намагаєтеся опанувати свій час, але не завжди досить послідовні, щоб мати успіх. **21–25 балів:** ви непогано розпоряджаєтеся своїм часом. **26–30 балів:** ви можете служити зразком кожному, хто хоче навчитися раціонально витратити свій час, дозволяйте людям, що оточують вас, залучитися до вашого досвіду.

Завдання 2.

Інтегративна гра №1 – «Лідерські якості як джерело ресурсу»

Мета: набути практичного досвіду в трансформації лідерського потенціалу особистості в реальний ресурс для організаційного розвитку та отримання прибутку.

Ресурси: достатня кількість «будівельних матеріалів» (кубики, дощечки, кульки, елементи з дитячих конструкторів тощо), два ватманські листи та маркери. **Виконання завдання:** тренер розподіляє ресурси («будівельні матеріали») між учасниками інтерактивної гри, пояснює мету виконання вправи, завдання та правила.

Підведення підсумків: тренер пропонує кожному з учасників групового заняття сформулювати власні висновки та запропонувати їх на обговорення в групі. Тренер узагальнює результати групового заняття, формулює власні висновки.

Завдання 3.

Інтегративна гра №2 – «Зайди у коло та отримай ...»

Мета: допомогти подолати внутрішні бар'єри, страх і невпевненість перед іншими людьми. **Ресурси:** ресурс (цукерки, печиво тощо), стілець, беруші одноразові.

Виконання завдання: тренер визначає місце знаходження ресурсу (в центрі аудиторії ставить стілець на який складає солодощі (цукерки, печиво тощо), пояснює мету виконання вправи, завдання та правила. Наведення більш детального опису інтерактивної гри не є доцільним, адже втрата так званої інтриги не дозволить реалізувати потенціал групового заняття у повному обсязі. **Підведення підсумків як у грі №1.**

Завдання для самостійної роботи

Відпрацюйте матеріал за темами модулів та рекомендованою літературою

Заповніть анкету «Лідерські якості людини та природа їх виникнення»¹⁰⁹

№ зп	Лідерські якості людини	Якість була надана при народженні	Якість була розвинута під час соціалізації	Важливість якості в системі лідерських якостей
1	2	3	4	5
1	Я дисциплінований та контролюю свої дії			
2	Я приймаю попереджувальні заходи, а не реажую на проблеми після їх виникнення			
3	Я вмію належним чином виражати свої емоції			
4	Я прагну до виконання визначених задач та досягнення мети			
5	Я зберігаю оптимізм та спокій, навіть тоді, коли виникають проблемами			
6	Я швидко реажую на зміну обставин			
7	Я охоче ділюся з іншими своїми почуттями та думками			
8	Я готовий ризикувати			
9	Я можу ефективно розрахувати ступінь ризику			
10	Я ініціативна людина (каталізатор ідей, змін та організаційних перетворень)			
11	Я поділяю та розумію почуття інших			
12	Я розумію політику своєї організації та дію у її межах			
13	Я приймаю до уваги плани, потреби та пропозиції інших людей			
14	Я підтримую інших як на емоціональному рівні так і на рівні практичної площини			
15	Я керуюсь своєю інтуїцією під час прийняття рішень			
16	Я впевнений у своїх здібностях і в правильності рішень, які приймаю			
17	Я не скуплюся на похвали і з готовністю визнаю заслуги інших людей			
18	Я здатний зацікавити інших своїми ідеями та планами			
19	Мені властиві енергійні жести, міміка і тональність голосу			
20	Я вмію чітко формулювати свої дії			
21	Я спонукаю інших людей до дії і надихаю їх на реалізацію наявних перспектив розвитку			
22	Я здатен досягти консенсусу			
23	Я уважно слухаю співрозмовника, щоб правильно зрозуміти його думку			
24	Я застосовую стратегію співпраці для виконання поставлених завдань			
25	Я враховую інтереси інших людей, особливо сторонніх осіб			
26	Я ефективно делекую повноваження			
27	Я не приховую інформацію та не створюю перешкод для її розповсюдження			
28	Я ефективно дію у кризових ситуаціях			
29	Я вмію усувати конфлікти між окремими людьми та між групами людей			
30	Я вмію переконувати інших людей			
31	Я здатний виявити та розкрити потенціал інших людей			
32	Я вмію розпізнавати нові можливості і використовувати їх			
33	Я вмію домовлятися про прийняття взаємовигідних рішень			
34	Я навчаю інших методам ефективного виконання тих чи інших дій			
35	Я здатний об'єднати колектив та надихати тих осіб, які навколо мене			
36	Я легко встановлюю зв'язки з іншими людьми			

37	Я здатний сформувати ефективну команду та визначити очікувані результати від її роботи			
38	Я вмію правильно класифікувати інформацію			
39	Я здатний передбачати наслідки змін			
40	Я здатний спрогнозувати розвиток подій на підставі наявної інформації			
41	Я маю у своєму розпорядженні великий обсяг фактичної інформації, заснованої на минулому досвіді			
42	Я чітко уявляю собі бажаний результат або подальший розвиток подій			
43	Я вмію розробляти плани, що складаються з декількох взаємопов'язаних етапів			
44	Я аналізую проблеми з практичної точки зору			
45	Я можу розробити стратегію ефективного досягнення визначеної мети			
46	Я готовий скористатися порадами та досвідом інших людей			
47	Я доброзичливий та сповнений ентузіазму			
48	У мене багата уява			
49	Я люблю повеселитися			
50	Я енергійний			
51	Я приділяю велику увагу деталям			
52	Я відстежую точність і ефективність управлінських процесів			
53	Я орієнтований на досягнення результатів			
54	Я здатний визначити рівень необхідності у прийнятті управлінських рішень і забезпечити їх швидке прийняття			
55	Я здатний бачити перспективу			

Виконайте індивідуальні домашні завдання:

3. Складіть кросворд на тему: історія розвитку лідерства. (20 найменувань).

4. Складіть схему: імідж та авторитет бізнес-лідера вашого підприємства.

5. Виконайте проективну психодіагностичну методику «Піктоформули» ¹¹⁰

6. Перегляньте tedtalk одного з засновників теорії емоційного інтелекту Денієла Гоулмена Why aren't we more compassion? (Чому ми недостатньо співчутливі?), що доступний за посиланням http://www.ted.com/talks/daniel_goleman_on_compassion (в разі необхідності використовуйте українські субтитри). Спираючись на відео та отримані в ході виконання модулю знання, проаналізуйте, яке значення для емоційного інтелекту має співчуття.

7. Завдання «Аналіз власних виразів обличчя». Відберіть з власного фотоальбому 10 фотокарток з Вашим зображенням. Бажано, щоб вони відображали різні емоційні стани. Пронумеруйте фотокартки. На першому етапі аналізу запишіть назви емоцій, які відображені на Ваших фотокартках на Вашу думку в другому стовбці таблиці шаблону. На другому етапі завантажте свої фото по черзі у сервіс аналізу зображень Microsoft Emotion API, що доступний в онлайн режимі за посиланням <https://www.microsoft.com/cognitive-services/en-us/emotion-api#detection>. У третьому стовбці таблиці шаблону запишіть, які емоції на Вашому обличчі визначила програма.

109

Мороз В.М. Трудовий потенціал бізнес-лідера: навчальний посібник / В.М. Мороз. – К.: ДП «НВЦ»Пріоритети», 2016. – 40 с.

110

«Психодіагностическая методика «Пиктоформулы» [Электронный ресурс] // А. Я. Психология [azps.ru] : [веб-сайт]. 21.10.2011. – Режим доступа: <http://azps.ru/tests/exsistentia/pictoformulae.html> (21.10.2011).

Тест

1. Гра на розвиток креативності, граючи в яку важливо знайти якомога більше незвичайних відповідей:
 - «Пошук спільних властивостей»;
 - «Чудеса техніки».
2. Послідовність зв'язаних між собою спонтанних думок людини – це прийом мнемоніки, який з них?
 - Метод вільних асоціацій;
 - Метод опорних слів.
 - Відкритості свідомості.
3. На інтенсивний розвиток мислення бізнес-лідера впливає сильніше:
 - Вербальна комунікація;
 - Невербальна комунікація.
4. Систематизація інформації в смислові групи відноситься до прийому мнемоніки:
 - Метод loci;
 - Системний метод.
5. Богдан винайшов спортивний тренажер. Яким повинен бути його винахід, щоб його вважали творчим досягненням?
 - Новим і оригінальним;
 - Звичним і доступним;
 - Працездатним та недорогим;
 - Банальним і дорогим.
6. Лідерські якості особистості в системі трудового потенціалу бізнес-лідера можуть бути віднесені до:
 - якісних характеристик трудового потенціалу;
 - кількісних характеристик трудового потенціалу;
 - якісних та кількісних характеристик трудового потенціалу;
 - не можуть бути віднесені.
7. Експеримент групи вчених з Кембриджського університету на чолі з Р. Джонстоном довів, що:
 - лідерські якості формуються на генному рівні але не можуть бути розвинуті;
 - лідерські якості формуються на генному рівні та можуть бути розвинуті за умови їх затребуваності;
 - лідерські якості набуваються під час соціалізації, але не можуть бути використані без створення ситуації ризику;
 - лідерські якості не формуються на генному рівні, а формуються під час соціалізації.
8. Яка з нижче наведених груп якостей лідера не є домінуючою (відповідь надайте в контексті змісту наукових переконань Р. Стогділла, А. Лоутона, Е. Роуз, В. Бенніса, О. Урбановича)?
 - комунікативні здібності (вміння взаємодіяти та співпрацювати);
 - здатність заслужити довіру інших;
 - доброзичливість;
 - здатність бути справедливим і чесним по відношенню до інших.

9. У контексті наукових поглядів О. Євтихова, найбільш значущим серед якостей лідера на стратегічному рівні управління є:
- далекоглядність, вміння бачити перспективи;
 - вміння вирішувати проблеми;
 - здатність брати на себе відповідальність;
 - здатність організувати підлеглих на вирішення питань.
10. Яка з нижче наведених лідерських якостей вважається найбільш цінною (відповідь надайте в контексті змісту наукових переконань Р. Стогділла, А. Лоутона, Е. Роуз, В. Бенніса, О. Урбановича)?
- вміння вирішувати проблеми;
 - здатність організувати підлеглих на вирішення питань;
 - здатність планувати свої дії та дії підлеглих;
 - далекоглядність, вміння бачити перспективи.
11. Критерієм мислення успішного бізнес-лідера є:
- Науковість;
 - Аналогія.
 - Ремінісценція.
12. Емоційний інтелект можна охарактеризувати, як здатність до:
- аналізу чужих емоцій
 - до розуміння своїх емоцій
 - до маніпуляції емоціями
 - жоден варіант не є правильним
13. Який з перерахованих результатів діяльності організації не пов'язаний з використанням навичок емоційного інтелекту:
- готовність до здорового ризику
 - швидкі надприбутки
 - підвищення креативності
 - жоден варіант не є правильним
14. Який з компонентів не входить до моделі емоційного інтелекту Д. Гоулмана?
- емпатія
 - мотивація
 - маніпуляція
 - жоден варіант не є правильним
15. Як називається здатність до глибокого розуміння емоцій, переживань, настроїв іншої людини?
- співчуття
 - емпатія
 - симпатія
 - співпереживання
16. Як називається якість, що допомагає протистояти маніпуляціям?
- мотивованість
 - активність
 - асертивність
 - емпатійність
17. Що суттєво обмежує можливості розвитку емоційного інтелекту?
- параноїдність
 - інтелектуальні патології
 - схильність до драматичних ефектів
 - мазохістичність.

18. Який з Его-станів не входить до моделі Е. Берна?

- мати
- батько
- дитина
- дорослий.

19. Технологія Message House в класичному вигляді побудована на трьох елементах:

- ключове послання, докази, принципи;
- ключове послання, аргументи, підстави;
- ключове послання, аргументи, світосприйняття.

20. Лідери-менеджери найвищого рівня, які фанатично віддані своїй справі, зарядженні прагненням досягнути результатів будь-якою ціною – це теорія управлінського лідерства:

- Дж. Максвелла;
- Дж. Коллінза;
- Д. Макрегора.

21. Сучасна риторика – це:

- наука про мистецтво аргументації;
- теорія й майстерність ефективного мовлення;
- техніка доцільного публічного мовлення.

22. Проблема «Скляної скелі» полягає – це бар'єр:

- спілкування між дітьми та батьками;
- що заважає жінкам просуватися до вищого рівня менеджменту;
- довіри між лідером та підлеглими.

23. Головна мета публічного виступу – це:

- інформувати;
- вплинути;
- переконати.

24. Проявляється в сильному, часто потайному занепокоєнні з приводу власного авторитету, з ознаками блокування інформації, що викликає сумніви, прагненні уникати ситуацій, в яких може проявитися власна некомпетентність; розширенні діяльності, спрямованої на захист авторитету; порушенні функціонування інформаційних каналів організації; чиненні негативних дій на соціально-психологічний клімат; підриванні творчого відношення співробітників до своєї праці; зміні кадрової політики – це комплекс:

- Наполеона;
- «загрозливого авторитету»;
- провини.

25. Суть цього явища полягає в тому, щоб бачити реальність в різних перспективах або в різному контексті:

- ремінісценція;
- рефреймінг;
- харизма.

26. Правило «золотого перетину» стверджує, що:

- вступ промови не повинен перевищувати 1/3 всієї промови;
- вступ та висновок промови разом не повинні перевищувати 1/3 всієї промови;
- висновок промови не повинен перевищувати 1/3 всієї промови.

27. «Ключові позиції успіху в НЛП:

- орієнтованість на результат;
- підвищення ораторських здібностей;
- підвищення сенсорної чутливості.

28. Технологія Message House в класичному вигляді побудована на трьох елементах:

- ключове послання, докази, принципи;
- ключове послання, аргументи, підстави;
- ключове послання, аргументи, світосприйняття.

29. Які характеристики притаманні швидше менеджерам, аніж лідерам:

- мають програмний склад розуму, який не терпить нововведень і змін;
- для самозабезпечення не потребують посад і ролей;
- стурбовані ідеями й тим, який вплив будуть мати ці ідеї на людей.

30. Інтелект, чесність, наполегливість (драйв), упевненість у собі, незалежність – характеристики, які стосуються теорії лідерства, що отримала назву:

- теорія індивідуалізованого лідерства;
- поведінкова теорія лідерства;
- теорія особистих якостей лідера.

31. Експеримент К. Левіна довів, що за відсутності лідера підлеглі демонструють більш високі якості:

- авторитарного стилю лідерства;
- демократичного стилю лідерства.

32. Трансакційне лідерство фокусується на:

- стратегічних цілях і принципах;
- практичних результатах і поточних справах.

33. Харизматичний лідер – це:

- красива людина, яка завжди провокує своїм зовнішнім виглядом;
- віртуальний образ, який ніхто ніколи не бачив;
- особистість, наділена благодаттю, яка надихає, мотивує діяти так, щоб люди долпили свої звичні можливості, не дивлячись на жодні жертви й перешкоди.

34. Стратегічне лідерство – це:

- зміцнення стосунків між співробітниками, накопичення емоційного банківського рахунку для досягнення влади, коли люди йдуть за лідером на основі власного вибору;
- досягнення стратегічної мети та організація структур і систем відповідно до цієї мети;
- вміння передбачати майбутнє, проявляти гнучкість, мислити стратегічно і співпрацювати з оточуючими заради змін, спрямованих на посилення конкурентоспроможності.

35. Емпатія – це здатність:

- розуміти емоційний стан інших людей;
- розпізнавати та усвідомлювати свій настрій, емоції та внутрішні імпульси, а також їх ефект на інших людей;
- контролювати або перенаправляти руйнівні внутрішні імпульси та настрій, думати перед тим, як діяти.

36. Мотивація –це:

- внутрішні та зовнішні сили, що впливають на людину і вселяють у неї ентузіазм, примушуючи проявляти наполегливість, і визначають напрямок дій;
- приваблива концепція ідеального майбутнього, яка заслуговує на довіру, але ще не реалізована;
- спільний план роботи організації, який допомагає досягнути корпоративної мети, описує розподіл ресурсів і взаємодію із зовнішнім середовищем.

37. Фрейм – це:

- певні поведінки лідера;
- особливий ракурс сприйняття лідером світу;
- набір засобів, що визначають стилі лідерства.

Список рекомендованих джерел

I. Основні джерела

1. Bar-On R. Emotional intelligence: An integral part of positive psychology / R. Bar-On // *South African Journal of Psychology*, 40(1), – 2010. – p. 54–62.
2. Barry Eckhouse. *Competitive Communication: A Rhetoric for Modern Business*. – Oxford University Press, 1999. – 1st Edition. – 578 pp
3. Brackett M. A., Rivers S. E., & Salovey P. Emotional intelligence: Implications for personal, social, academic, and workplace success / M. A. Brackett, S. E. Rivers, & P. Salovey // *Social and Personality Psychology Compass*, 5(1), – 2011. – p. 88–103.
4. Edward M. Clift. *How Language is Used to do Business: Essays on the Rhetoric of Economics*. –The Edwin Mellen Press, Lewiston, 2008. – 462 p.
5. Exploring the validity of the Mayer-Salovey-Caruso Emotional Intelligence Test (MSCEIT) with established emotions measures / Roberts R.D. [et al.] // *Emotion*, 2006. – N 6. – p. 663–669.
6. Maude Barry *Managing Cross-cultural Communications Principles and Practice*. NY: Palgrave and Macmillan, 2011. – 385 p.
7. Myers D. G. *Social Psychology*. Fifth edition. 2000.
8. Mayer J. D., Salovey P., & Caruso D. R. Emotional intelligence: New ability or eclectic traits? / J. D. Mayer, P. Salovey, & D. R. Caruso // *American Psychologist*, 63(6) – 2008. – p. 503–517.
9. Mayer J.D., Salovey P., Caruso D.R. Emotion intelligence: theory, findings, and implication / J.D. Mayer, P. Salovey, D.R. Caruso // *Psychological inquiry*. – 2004. – Vol. 15, N 3. – p. 197–215
10. Measuring emotional intelligence with the MSCEIT V 2.0 / Mayer J.D. [et al.] // *Emotion*. 2003. N 3. P. 97–105..
11. *Quinn V. N.* Applying psychology. Third edition. 2000.
12. Trenholm Sarah *Thinking Through Communication: An Introduction to the Study of Human Communication*. London: Pearson College, 2014. – 409 p.
13. Адаир Дж. Эффективное лидерство / Дж. Адаир. – М.: Эксмо, 2003. – 320 с.
14. Бабаєв В. М., Романовський О. Г., Пономарьов О. С. Проблеми формування особистості лідера : навчальний посібник / В. М. Бабаєв, О. Г. Романовський, О. С. Пономарьов. – Х. : НТУ «ХПІ», 2000. – 290 с.
15. Бочарова С. П. Психология и память. Теория и практика для обучения и работы / С. П. Бочарова. – Х. : Гуманитарный центр, 2007. – 384 с.
16. Вагапова Д.Х. Риторика в интеллектуальных играх и тренингах / Д.Х. Вагапова. – М. Цитадель, 2001. – Изд. 2-е, стереотип. – 460 с.
17. Гоулман Д. Эмоциональный интеллект в бизнесе / Д. Гоулман – М.: «Манн, Иванов и Фербер», 2013. – 512 с.
18. Гоулман Д., Бояцис Р., Макки Э. Эмоциональное лидерство. Искусство управления людьми на основе эмоционального интеллекта / Дэниел Гоулман, Ричард Бояцис, Энни Макки – М.: Альпина Паблишер, 2012. – 301 с.
19. Гура Т.В. Розвиток когнітивних якостей у бізнес-лідерів: навчальний посібник /Т.В. Гура. – К.: ДП «НВЦ»Пріоритети», 2016. – 40 с.
20. Дафт Р. Л. Уроки лидерства / Р. Л. Дафт, при участии П. Лейн ; [пер. с англ. А. В. Козлова, под ред. проф. И. Ф. Андреевой]. – М. : Эксмо, 2006. – 480 с.
21. Книш А.Є. Діагностика типу морального лідерства у сфері бізнесу: навчальний посібник / А.Є. Книш. – К.: ДП «НВЦ»Пріоритети», 2016. – 40 с.
22. Книш А.Є. Емоційний інтелект лідера у сфері бізнесу: навчальний посібник / А.Є. Книш. – К.: ДП «НВЦ»Пріоритети», 2016. – 40 с.

23. Кричевский Р.Л. Психология лидерства: учебн. пособ. / Р.Л. Кричевский. – М.: Статут, 2007. – 544 с.
24. Кузнецов И.Н. Бизнес-риторика / И.Н. Кузнецов. – М.: Дашков и К, 2012. – 477 с.
25. Макаренко А.Б. Крос-культурні комунікації для бізнес-лідерів: навчальний посібник / А.Б. Макаренко. – К.: ДП «НВЦ»Пріоритети», 2016. – 40 с.
26. Мороз В.М. Трудовий потенціал бізнес-лідера: навчальний посібник / В.М. Мороз. – К.: ДП «НВЦ»Пріоритети», 2016. – 40 с.
27. Нестуля О.О. Основи лідерства. Наукові концепції (середина XIX століття-початок XX століття): навч. посіб. / О.О. Нестуля, С.І. Нестуля. – Полтава: ПУЕТ, 2016. – 375 с.
28. Нестуля О.О. Основи лідерства. Наукові концепції (від найдавніших часів до середини XX ст.) 6 навч. посіб. / О.О. Нестуля, С.І. Нестуля. – Полтава: ПУЕТ, 2016. – 277 с.
29. Нестуля О.О. Основи лідерства: практикум (індивідуальні практичні та творчі завдання) / О.О. Нестуля, С.І. Нестуля, В.В. Крамаренко. – Вид. 4-е, переробл. та доповн. – Полтава: ПУЕТ, 2017. – 124 с.
30. Нестуля О.О. Тренінг лідерських якостей та практичних навичок менеджера: навч. посіб. / О.О. Нестуля, С.І. Нестуля, В.В. Карманенко – К.: Знання, 2013. – 287 с.
31. Пачковський Ю.Ф. Психологія підприємництва: навч. посібник / Ю.Ф. Пачковський. – К.: Каравела, 2007. – 416 с. Т
32. Пинтосевич И. 77 уроков лидерства. Воспитаи лидера в себе и окружающих / И. Пинтосевич, В. Воронов. – К.: Арт Книга, 2014. – 224 с.
33. Пинтосевич И. Влияй! 7 заповедей лидера / И. Пинтосевич. – М.: Изд. – во «Э», 2016. – 288 с.
34. Психология : текст лекций для студентов всех специальностей высшего технического учебного заведения / под. ред. А. Г. Романовского, В. Е. Михайличенко, Т. В. Гуры. – Х. : НТУ «ХПИ», 2012. – 81 с.
35. Психологія управління у бізнесі : навчальний посібник для підготовки бакалаврів усіх форм навчання / Е. Ф. Іпатов, К. М. Левківський, В. В. Павловський. – Х; К. : НМЦВО, 2002. – 320 с.
36. Риторика: навч.-метод. посібник для студентів / Романовський О.Г., Серета Н.В., Квасник О.В. та інші. – Харків: НТУ «ХПІ», 2008. – 160 с.
37. Романовський О.Г. Бізнес-лідерство і когнітивні якості: навчальний посібник / О.Г. Романовський. – К.: ДП «НВЦ»Пріоритети», 2016. – 40 с.
38. Серета Н.В. Основи риторики для бізнес-лідерів: ефективний публічний виступ: навчальний посібник / Н.В. Серета. – К.: ДП «НВЦ»Пріоритети», 2016. – 40 с.
39. Романовский А. Г. Психология: практикум : учебное пособие / А. Г. Романовский, Т. В. Гура, О. А. Игнатюк, Н. С. Моргунова, О. А. Резван. – Х. : Точка, 2014. – 184 с.
40. Романовский А. Г. Психология: практикум : учебное пособие / А. Г. Романовский, Т. В. Гура, О. А. Игнатюк, Н. С. Моргунова, О. А. Резван. – Х. : Точка, 2014. – 184 с.
41. Серета Н.В. Основи риторики для бізнес-лідерів: ефективний публічний виступ: навчальний посібник / Н.В. Серета. – К.: ДП «НВЦ»Пріоритети», 2016. – 40 с.
42. Шалагинова Л.В. Психология лидерства / Л.В. Шалагинова. – СПб. : Речь. – 2007. – 464 с.
43. Шеклтон В. Психология лидерства в бизнесе / В. Шеклтон; [пер. с англ. Комарова С.]. – СПб.: Питер, 2008. – 222 с.

II. Додаткові джерела

44. Адизес И. Идеальный руководитель. Почему им нельзя стать и что из этого следует: [пер. с англ.] И. Адизес. – М.: Альпина Пабlishерз, 2011. – 264 с.
45. Адизес И. Развитие лидеров: как понять свой стиль управления и эффективно общаться с носителями иных стилей: [пер. с англ.] / И. Адизес. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2008. – 259 с.
46. Аксенов Д.В. Гений общения / Д.В. Аксенов, В.А. Борисова. – М.: Академический Проект, Трикста, 2004. – 112 с.
47. Алдер Х.. НЛП:современные психотехнологии / Х. Адлер. – СПб.: Питер, 2000. – 160 с.
48. Бредемайер К. Черная риторика: Власть и магия слова / Карстен Бредемайер; Пер. с нем. –2-е изд. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2005. – 224 с.
49. Галушко В.П. Діловий протокол та ведення переговорів: навчальний посібник / В.П. Галушко. – Вінниця: Нова Книга, 2012. – 226 с.
50. Карлоф Б. Вызов лидеров: [пер. со швед.] / Б. Карлоф, С. Седерберг. – М.:Дело, 1996. – 352 с.
51. Кетс де Врис Манфред Мистика лидерства. Развитие эмоционального интеллекта: [пер. с англ.] / Манфред Кетс де Врис. – 2-е изд. –М.: Альпина Бизнес Букс, 2004. – 311 с.
52. Колбіна Т.В. Формування міжкультурної комунікації майбутніх економістів: теоретично-методологічний аспект: монографія / Т.В. Колбіна. – Харків: ІНЖЕК, 2008 – 392 с.
53. Коллинз Дж. От хорошего к великому: почему одни компании совершают прорыв, а другие нет... / Дж. Коллинз; пер. с англ.. – 6-е издание. – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2008. –830 с.
54. Котляров И.В. Социология лидерства:теоретические, методологические-ки аксеологические аспекты / И.В. Котляров. – Мн.: Беларуская наука, 2013. – 343 с.
55. Кристофер Э. Тренінг лідерства / Э. Кристофер, Л. Сміт. – СПб. : Питер, 2001. – 320 с.
56. Леммерман Х. Учебник риторики. Тренировка речи с упражнениями. – М.: Интерэксперт, 1999. – 256 с.
57. Максвелл Дж. Лидер на 360 градусов. Кпе повысит свое влияние на любой должности в организации / Джон Максвелл: пер. с англ. Е. Бакушева. – Мн.: Попурри, 2006. – 415 с.
58. Мелия М. Бизнес – это психология: Психологические координаты жизни современного делового человека/ М. Мелия. – М.: Альпина Пабlishер, 2017. – 344 с.
59. Пасинок В.Г. Основы культуры мовлення: навч. посіб. / В.Г. Пасинок. – Х. : ХНУ імені В. Н. Каразіна, 2011. – 228 с.
60. Психологія управління у бізнесі : навчальний посібник для підготовки бакалаврів усіх форм навчання / Е. Ф. Іпатов, К. М. Левківський, В. В. Павловський. – Х; К. : НМЦВО, 2002. – 320 с.
61. Робертс Р.Д., Мэттьюс Дж., Зайднер М., Люсин Д.В. Эмоциональный интеллект: проблемы теории, измерения и применения на практике / Р.Д. Робертс, Дж. Мэттьюс, М. Зайднер, Д.В. Люсин // Психология. Журнал Высшей школы экономики – 2004. – Т. 1. – № 4. – С. 3 – 26.
62. Хеппелл М. Законы успеха. Как стать хозяином жизни / М. Хеппелл. – Х. : Книжный клуб «Клуб семейного досуга», 2015. – 352 с.

III. Інтернет-ресурси

100. Вікіпедія. Вільна енциклопедія [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://uk.wikipedia.org>
101. Котельников В. Эффективный лидер [Електронний ресурс] / В. Котельников. – Електронні дані. – Режим доступу: <http://www.cecsi.ru/coach/leadership.html>. – Назва з екрану. – Дата звернення: 10.10.2015.
102. Подготовка публичного выступления по технологии Message House [Електронний ресурс] // Человек публичный: consulting and training: [Веб-сайт]. – Електронні дані. – Режим доступу: <http://www.ruimage.ru/space/house/>. – Назва з екрану. – Дата звернення: 10.10.2015.
103. «Психодиагностическая методика «Пиктоформулы» [Электронный ресурс] // А. Я. Психология (azps.ru) : [web-сайт]. 21.10.2011. – Режим доступа: <http://azps.ru/tests/exsistentia/pictoformulae.html> (21.10.2011).

Навчальне видання

**Гура Тетяна
Романовський Олександр
Книш Анастасія**

Психологія лідерства в бізнесі

Навчальний посібник

Редактор *Л. П. Гобельовська*
Дизайн та верстка *С. А. Чернецька*
Коректор *Г. В. Сільченко*

Підписано до друку 08.08.2017 р.
Формат 60x84/8. Папір офсетний. Друк цифровий.
Гарнітура Calibri. Ум. друк. арк. 11,62.
Наклад 50 прим. Зам. № ГЛ00-002463

Видавець і виготовлювач:
ТОВ «Друкарня Мадрид»
61024, м. Харків, вул. Максиміліанівська, 11
Тел.: (057) 756-53-25
www.madrid.in.ua info@madrid.in.ua

Свідоцтво суб'єкта видавничої справи:
ДК №4399 від 27.08.2012 року